

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет географії, туризму та історії
Кафедра соціології та масових комунікацій

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри

Ірина Грабовець

Реєстраційний № _____

«___» _____ 20__р.

«___» _____ 20__р.

**МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ОСНОВА РОЗРОБКИ
ПРОГРАМИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ (НА ПРИКЛАДІ
УКРАЇНСЬКОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ “СІЛЬПО”)**

Кваліфікаційна робота
студента групи СМК-20
першого (бакалаврського) рівня освіти
спеціальності 054 Соціологія

Логвиненка Іллі Олеговича

Керівник: к.соціол.н., доцент Приходько О.О.

Оцінка:

Національна шкала _____

Шкала ECTS _____ Кількість балів _____

Голова ЕК _____

Члени ЕК _____

-
-

ЗАПЕВНЕННЯ

Я, Логвиненко Ілля Олегович, розумію і підтримую політику Криворізького державного педагогічного університету з академічної доброчесності. Запевняю, що ця кваліфікаційна робота виконана самостійно, не містить академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Криворізького державного педагогічного університету ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Ілля Логвиненко

ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ....	7
1.1. Концепція маркетингових досліджень.....	7
1.2. Поняття програми якості обслуговування клієнтів	11
1.3. Методи маркетингових досліджень та їх застосування у розробці програми якості обслуговування	15
Висновки до першого розділу.....	19
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОГРАМИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У МЕРЕЖІ "Сільпо".....	21
2.1. Огляд торговельної мережі "Сільпо".....	21
2.2. Аналіз рекламної діяльності ТОВ "СІЛЬПО - ФУД".....	32
2.3. Системна реалізація програми якості обслуговування клієнтів у мережі "Сільпо".....	39
2.4. Поради з покращення програми якості обслуговування клієнтів.....	49
Висновки до другого розділу.....	54
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Явище реклами в різних проявах існувало майже всю історію людства. Маркетинг допомагав просувати товар в абсолютно різні моменти історії та незалежно від самого продукту. Однак з розвитком людства та соціуму загалом, змінювались і потреби, а відповідно і підхід до реклами має зазнавати змін. Для цього і потрібні дослідження, адже без знання аудиторії, товару чи умов в яких наразі перебуває суспільство – просування товару неможливе. В наш час людство має доступ до величезної кількості інформації у кишені, постійний потік новин/явищ/перемін призвів до того що і потреби людей стали не менш швидкоплинними. Маркетингові дослідження є незамінною складовою торгівлі 21 століття, а не просто перевагою. Програма якості обслуговування клієнтів ж є розповсюдженим інструментом маркетингу. Маркетингові дослідження дозволяють проаналізувати ставлення та потреби покупців, а вони в наш час змінюються з неймовірною швидкістю, і згодом застосувати ці знання для покращення якості обслуговування, починаючи від інтер'єру і закінчуючи взаємодією персоналу з покупцями. У випадку ж мережі "Сільпо", та і загалом українських супермаркетів/гіпермаркетів, на їх історію випало багато випробувань, починаючи від криз і закінчуючи війною. У зв'язку з цим, постійна зміна стратегії – єдиний вихід для успіху бізнесу.

Ступінь розробленості проблеми. Питання впливу маркетингових досліджень на програму якості обслуговування клієнтів є недостатньо дослідженим. У зв'язку з цим, під час написання кваліфікаційної роботи, автор звертався до робіт Талавирі М.П, Остапчука А.Д та Збарського В.К, які акцентували вплив програм лояльності та персоналізованих пропозицій на поведінку споживача, які є одними з елементів ПЯОК.

Крім того, були враховані роботи Котлера та МакКорміка, як теоретична основа поставленого питання. Джерелом актуальних даних стали офіційні сторінки "Сільпо" та фінансови архіви, на кшталт OpenData.

Зважаючи на означену актуальність, **мета дослідження**: дослідити важливість маркетингових досліджень у контексті ПЯОК (програми якості обслуговування клієнтів) на прикладі мережі "Сільпо"

Реалізація поставленої мети дозволяє визначити наступні завдання дипломної роботи:

- Здійснити теоретичне дослідження наукового матеріалу на тему маркетингові дослідження
- Здійснити теоретичне дослідження наукового матеріалу на тему ПЯОК
- Виявити особливості та методи маркетингових досліджень у програми якості обслуговування клієнтів
- Ознайомитись з особливостями мережі "Сільпо" у контексті маркетингу
- Проаналізувати поточний стан ПЯОК у мережі
- Ознайомитись з маркетинговими дослідженнями у компанії
- Запропонувати шляхи розвитку та змін у підході до маркетингових досліджень задля покращення ПЯОК у мережі "Сільпо"

Об'єкт дослідження: (ПЯОК) програма якості обслуговування клієнтів у мережі "Сільпо"

Предмет дослідження: вплив маркетингових досліджень на ПЯОК у мережі "Сільпо"

Методи дослідження

теоретичні: аналіз літератури, систематизація, класифікація, узагальнення, аналіз синтез;

емпіричні: спостереження та комбінований аналіз.

Теоретичне значення роботи полягає у розширенні існуючих концептуальних уявлень про адаптацію маркетингових стратегій до умов кризових ситуацій, інтеграцію соціально орієнтованих маркетингових заходів та оцінку їх ефективності у рамках програми якості обслуговування клієнтів.

Практичне значення роботи полягає у формуванні конкретних рекомендацій для оптимізації маркетингових заходів у кризових умовах, з акцентом на соціальні ініціативи, персоналізацію клієнтського досвіду та розвиток цифрових платформ. Рекомендації можуть стати основою для діяльності інших брендів у ритейл-бізнесі

Апробація результатів роботи. Результати дослідження, викладені в кваліфікаційній роботі, оприлюднено на XII Всеукраїнська науково-практична конференція «Розвиток основних напрямів соціогуманітарних наук: проблеми та перспективи» (м. Кам'янське, ДДТУ, 15-16 травня 2025 р.) Тези: І.О Логвиненко. Маркетингові дослідження як основа розробки програми якості обслуговування клієнтів (на прикладі української торговельної мережі “Сільпо”), які оприлюднені у статті: Приходько О.О., Логвиненко І.О. Збірник матеріалів XII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, семи підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (48 найменувань), додатків та однієї таблиці. Основний зміст роботи викладений на 59 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінку, зокрема список використаних джерел на 4 сторінках, що містить 48 найменувань, а також додатків викладених на 8 сторінках.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

1.1 Концепція маркетингових досліджень

Маркетингові дослідження є невід’ємною частиною просування будь якого товару в маси, однак для початку треба визначити що таке взагалі "маркетинг" та "маркетингові дослідження". Засновником маркетингового управління вважають Філіпа Котлера, хоча основні засади і розробив Сайрус МакКормік, в цьому дослідженні нас більше цікавить концепції Котлера. Згідно з Філіпом Котлером:

“Маркетинг — це процес соціальний і управлінський, за допомогою якого окремі особи та групи отримують те, що їм потрібно та чого вони бажають, створюючи, пропонуючи та обмінюючи товари, що мають цінність, з іншими”. [15, 157] ключових моментів на шляху досягнення цілей і виконання завдань організації. Вже на той момент, задачею маркетингу вбачали не просто задоволення потреб клієнта, а бачили це як комплексне явище. З вражень, очікувань, першочергових потреб. Наразі, маркетинг просунувся ще далі, і маркетингологи за допомогою психологічних методів намагаються задовольнити ті потреби клієнта, про котрі він сам і не здогадується. [14]

Крім того, Котлер поділив маркетинг на певні моделі, які трактуються наступним чином:

Маркетинг 1.0 — маркетинговий підхід, який орієнтований на продукцію. Основна увага приділяється виробництву;

Маркетинг 2.0 — маркетинговий підхід, який орієнтований на клієнта. Основна увага приділяється запитам та потребам клієнта і вмінню їх задовольняти;

Маркетинг 3.0 — маркетинговий підхід, який орієнтований на людину. Розглядає споживача, як людину з активною життєвою позицією;[41]

Маркетинг 4.0 — маркетинговий підхід, який розглядає клієнта, як людину, що має розум, емоції, дух. Адаптація маркетингу до шляху покупця в цифровій економіці.[12]

Маркетинг 5.0 : від цифрового до мобільного. Мобільний телефон розглядається як канал комунікації.[13]

Моделі маркетингу в цій концепції розглядаються як повноцінні версії програми чи мобільного телефону, Котлер розумів що з техногенним прогресом, і потреби людей стрімко зростають та швидко змінюються. Маркетинг за своєю сутністю має пристосовувати торгівлю до навколишніх умов, а відповідно і сам він змінюється дуже стрімко. Це одна з галузей котра не потребує стимуляції до розвитку, адже її трансформація та покращення відбувається настільки плавно та вчасно, наскільки це можливо взагалі, подібно до природнього процесу еволюції. Маркетингові дослідження спрямовані на те щоб виробник отримав відповіді на питання про споживача. Хто є покупцями? Де знаходяться покупці? Де та як купують продукцію? Тощо.

Мета маркетингових досліджень: Розуміння ринкових потреб та попиту. Оцінка ефективності маркетингових стратегій та програм. Виявлення можливостей для розвитку нових продуктів або послуг. Аналіз конкурентного середовища та розробка стратегій конкурентної переваги. Оцінка ринкового потенціалу та прогнозування майбутніх тенденцій. [10, с 5]

Методи маркетингових досліджень: анкетування, спостереження, фокус-групи, інтерв'ю, експерименти, аналіз відкритих джерел, соціометрія. Маркетингові дослідження конструюють для того щоб дізнаватись інформацію о клієнтах. Їх вигляд також може бути абсолютно неочікуваним. Іноді буває що вони спеціально робляться так, щоб клієнт навіть не подумав що це може бути дослідженням його поведінки, потреб, тощо.

Концепція маркетингових досліджень. Маркетингові дослідження — це систематичний процес збирання, аналізу та інтерпретації даних, який спрямований на отримання інформації для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері маркетингу. Вони є ключовим інструментом для розуміння

ринкових тенденцій, поведінки споживачів та ефективності маркетингових стратегій. [7]

Основні аспекти концепції маркетингових досліджень.

Сутність та роль: маркетингові дослідження забезпечують підприємства необхідною інформацією для адаптації до змін ринкового середовища та задоволення потреб споживачів. Вони сприяють зниженню невизначеності при прийнятті рішень та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Класифікація досліджень: залежно від мети, маркетингові дослідження поділяються на:

Розвідувальні — для попереднього вивчення проблеми.

Описові — для детального опису явищ або ситуацій.

Причинно-наслідкові — для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між змінними. [7, с 178-184]

Етапи проведення досліджень: визначення проблеми та формулювання цілей дослідження; розробка плану дослідження; збирання первинної та вторинної інформації; аналіз та інтерпретація даних; розробка рекомендацій та прийняття рішень; методи збирання даних:

Кількісні: опитування, анкетування, експерименти.

Якісні: фокус-групи, глибинні інтерв'ю, спостереження. [7, 192-207]

Сучасні тенденції. Інтеграція цифрових технологій у процес досліджень Використання великих даних (Big Data) для аналізу споживчої поведінки; Зростання ролі онлайн-опитувань та соціальних медіа як джерел інформації. У сучасних умовах динамічного ринку ефективне функціонування будь-якої організації неможливе без систематичного вивчення потреб і поведінки споживачів. Саме в цьому контексті маркетингові дослідження набувають визначального значення, оскільки дозволяють не лише виявити тенденції розвитку ринку, а й надати обґрунтовану базу для формування стратегій та прийняття управлінських рішень. Базова маркетингова парадигма передбачає, що основою будь-якої маркетингової стратегії є орієнтація на потреби споживачів. Для того щоб ефективно реалізувати цю парадигму, менеджерам з

маркетингу потрібна всебічна інформація щодо ситуації на ринку, вподобань клієнтів, дій конкурентів, а також зовнішніх факторів, які прямо або опосередковано впливають на поведінку споживачів. В умовах посилення конкуренції, зростання купівельної спроможності та підвищення очікувань споживачів, точне розуміння цільової аудиторії є не розкішшю, а необхідністю. Збарський В. К., Талавира М. П. та Остапчук А. Д. у своїй праці підкреслюють, що роль маркетингових досліджень зводиться до п'яти ключових напрямів: по-перше, вони дозволяють детально описати характеристику споживчих груп, їх структуру, мотиваційні чинники, демографічні та поведінкові особливості; по-друге, надають змогу проаналізувати результати попередніх маркетингових кампаній, виявити сильні та слабкі сторони прийнятих рішень. [7,168-179]

У сучасному глобалізованому середовищі, де темп змін ринкових умов та поведінки споживачів зростає експоненційно, особливої ваги набуває питання методологічної точності та етичної достовірності маркетингових досліджень. На міжнародному рівні загальновизнаним авторитетом у сфері дослідження ринку, споживчих практик та соціальних процесів є організація ESOMAR — Європейське товариство маркетингових досліджень і досліджень громадської думки.

Маркетингові дослідження, як важлива складова сучасного управління ринковими процесами, не лише спрямовані на вивчення поточних явищ, а й відіграють вирішальну роль у виявленні проблем і формуванні напрямів стратегічного розвитку компаній. Відповідно до міжнародних стандартів, запропонованих організацією ESOMAR, існують дві ключові причини для проведення маркетингових досліджень: по-перше, це виявлення проблем і ринкових можливостей, а по-друге — формування та вдосконалення маркетингових дій.

Управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства необхідно розглядати не як ізольовану функцію чи сукупність операцій, а як інтегровану відкриту систему, яка постійно взаємодіє з як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем. Такий системний підхід дозволяє глибше усвідомити

взаємозалежність структурних елементів підприємства з ринковим середовищем, зокрема зі споживачами, постачальниками, партнерами, конкурентами та регуляторними органами.

У сучасних умовах конкурентного ринку питання, що стосуються споживчої привабливості товару, вибору засобів його просування та оцінки результативності взаємодії між виробником і споживачем, набувають особливої актуальності. В епоху інформатизації та діджиталізації змінився сам вектор прийняття рішень: споживач перестав бути пасивним елементом ринку, натомість перетворився на активного учасника, який здатен впливати на виробничі та комунікаційні стратегії підприємств. [22, 7-38]

1.2. Поняття програми якості обслуговування клієнтів

Якість обслуговування клієнтів є надважливим аспектом у сфері торгівлі. Як і будь що важливе, людство це систематизувало ПЯОК – програму якості обслуговування клієнтів. Це стратегічний інструмент управління, задача якого забезпечити задоволення клієнтів в процесі покупки певних товарів. Сама програма є систематичним підходом до аналізу та поліпшення якості обслуговування, кінцевою ціллю якої є досягнення стратегічних цілей підприємств, компаній, тощо.[39]

Програма якості обслуговування клієнтів базується на чотирьох взаємопов'язаних концептах, котрі у сукупності формують динамічну модель управління сервісом.

Насамперед ідеться про моніторинг і вимірювання сервісних показників. Створення внутрішньої системи контролю, здатної регулярно фіксувати фактичні параметри взаємодії з клієнтами, уможливорює раннє виявлення відхилень і забезпечує доказовий фундамент для управлінських рішень. Як наголошують Крістіан Грьонрус і Еверт Гуммесон, безперервне вимірювання рівня послуг є передумовою поступового наближення сервісу до очікувань

споживача, адже саме об'єктивні індикатори дають змогу перетворити суб'єктивне поняття "якість" на керований показник.[4]

Другим стрижневим елементом слід вважати залучення персоналу, що охоплює як формування сервісно орієнтованої культури, так і методичне навчання співробітників. Модель "Ланцюг послуга-прибуток" (Service-profit chain), запропонована Джеймсом Гескеттом, Ерлом Сассером і Леонардом Шлезінгером, демонструє прямий кореляційний зв'язок між залученістю працівників, їхньою внутрішньою мотивацією та кінцевою задоволеністю клієнтів. Працівник, який усвідомлює стратегічну вагу власної ролі у створенні позитивного клієнтського досвіду, стає активним агентом сервісних змін, а не пасивним виконавцем регламентів; саме тому програма ПЯОК невіддільна від системи внутрішнього коучингу, що охоплює емоційний інтелект, техніки активного слухання і навички вирішення конфліктів. [55]

Третій концепт — фокус на задоволенні потреб клієнтів. Активне слухання передбачає організаційні механізми, здатні перетворити розрізнені запити споживачів на структуроване поле потреб, ранжованих за пріоритетністю. Ідеться не лише про збір скарг або побажань, а й про системне відстеження латентних очікувань, що проявляються у зміні поведінкових патернів. Таким чином формується принцип "зворотного зв'язку з подвійним циклом": клієнт інформує компанію про свої потреби, а компанія демонструє готовність адаптуватися, чим підсилює лояльність аудиторії та стимулює нову хвилю відгуків.[47]

Четвертим — і водночас інтегративним — аспектом є ідеологія постійного вдосконалення. У концепції "Загальне управління якістю" (Total Quality Management), розробленій Вільямом Мартіном і Джеймсом Вествудом, підкреслюється, що програма обслуговування повинна розвиватися циклічно, проходячи етапи аналізу, корекції та повторного впровадження. Такий підхід перетворює ПЯОК на живу систему, яка реагує на динаміку ринку, зміни регуляторного середовища та еволюцію технологічних рішень. Постійний аудит КРІ, оновлення сервісних стандартів і впровадження інновацій — це не

одноразові ініціативи, а безперервний процес, що підтримує стратегічну відповідність програми очікуванням клієнтів і цілям компанії.[60][61] Узгоджене функціонування названих аспектів формує цілісне поле сервісного управління, де вимірюваність, залученість персоналу, клієнтоцентрованість і безперервна оптимізація взаємно підсилюють одна одну, забезпечуючи стабільне зростання задоволеності споживачів і, як наслідок, довготривалу конкурентну перевагу підприємства.

Підсумковою метою будь-якої програми якості обслуговування клієнтів (ПЯОК) є стале зростання цінності бізнесу через чотири взаємопов'язані результати: по-перше, системне підвищення рівня задоволеності споживачів; по-друге, формування й зміцнення лояльності, що автоматично знижує відтік клієнтів; по-третє, акумуляція позитивного брендово-репутаційного капіталу, який посилює позиціонування компанії на конкурентному полі; по-четверте, нарощування прибутковості завдяки збільшенню повторних продажів і, відповідно, скороченню витрат на залучення нових покупців. Таке багатовекторне бачення корелює з концепцією "Ланцюг послуга-прибуток" (Service-profit chain), запропонованою Дж. Гескеттом, В. Сассерами та Л. Шлезінгером, котрі довели, що фінансові показники безпосередньо «підв'язані» до сервісних індикаторів через ланку задоволеного та залученого клієнта.[36]

Поняттєво ПЯОК визначається як інтегрований комплекс стратегій, процедур і стандартів, орієнтованих на забезпечення стійко високого рівня сервісу та конструювання довгострокових взаємин між підприємством і споживачем. У сучасній економіці, де диференціація за функціональними властивостями товару стрімко нівелюється, саме якість обслуговування перетворюється на ключовий маркер конкурентної переваги. К. Грьонрус, аналізуючи сервісну парадигму, наголошує, що компанія переходить від продуктоцентричного до клієнтоцентричного мислення, коли задоволення навіть латентних очікувань споживача стає стратегічною константою.[43]

Структурно будь-яка програма якості обслуговування містить п'ять базових компонентів. Перший – стандарти сервісу. Йдеться про детально

прописані нормативи часу реагування, тону комунікації, алгоритмів розв'язання конфліктних ситуацій та ескалації скарг.[46] Другий компонент – навчання й розвиток персоналу, що включає систематичні тренінги з емоційного інтелекту, технік активного слухання та методів фасилітації клієнтських діалогів.[35] Третім елементом виступає інфраструктура зворотного зв'язку: опитувальні форми, онлайнві рейтингові віджети, телефонні лінії, – усе це створює інформаційний контур, через який компанія системно відслідковує очікування та відчуття аудиторії.[45] Четвертий компонент – моніторинг KPI: від базових індикаторів CSAT і NPS до більш комплексних метрик, таких як Customer Effort Score чи Share of Experience, – саме вони перетворюють суб'єктивне поняття "якість" на вимірювану та керовану категорію. Нарешті, п'ятий блок – техноінноваційна підтримка. До нього належать CRM-системи, чат-боти, AI-платформи для sentiment analysis, що знижують транзакційні витрати й водночас забезпечують персоналізацію сервісу.

Впровадження ПЯОК передбачає послідовний системний підхід. На першій фазі організація виконує сегментацію цільової аудиторії та картографує "шлях клієнта" з урахуванням усіх точок дотику. Далі – оптимізує бізнес-процеси, синхронізуючи фронт-офіс й бек-офіс функції, щоби зменшити тертя в обслуговуванні. Третій крок – налагодження системи збору даних і регулярний аналіз KPI; тільки циклічний моніторинг дозволяє у реальному часі виявляти відхилення та коригувати стандарти. Четверта стадія – адаптація технологічних інструментів, зокрема мобільних додатків або мульти-платформ, які забезпечують безшовний досвід споживача. П'ятий та незамінний етап – культура постійного поліпшення, коли організація впроваджує вертикальний і горизонтальний фідбек, заохочуючи ініціативи персоналу й закриваючи «петлю вдосконалень» від теорії до практики.[34]

Роль програми якості обслуговування в конкурентному середовищі. У сучасному бізнес-середовищі, де продукти та послуги швидко стають схожими, якість обслуговування виступає вирішальним фактором у виборі споживача. Як зазначає Тягунова, впровадження стандартів обслуговування є ключовим

чинником покращення якості обслуговування споживачів та формування позитивного іміджу компанії.

Також, за даними дослідження Ф. Котлера, та пізніше Завадинської А.В використання інноваційних маркетингових методик, таких як персоналізація послуг та впровадження новітніх технологій, сприяє підвищенню лояльності споживачів у сфері ресторанного бізнесу. [39; 6]

1.3. Методи маркетингових досліджень та їх застосування у розробці програми якості обслуговування

Маркетингові дослідження можуть мати за собою дуже різноманітну мету. Відповідно до цієї мети, і їх методи можуть суттєво відрізнитись. Якесь дослідження потребує думки покупця і воно проводиться в відкриту у вигляді опитування, а якесь абсолютно непомітне. Зараз у багатьох супермаркетах фігурує наслідок одного "непомітного" дослідження. Можливо ви звертали увагу, що найдорожчий товар як правило стоїть на рівні очей середньостатистичної людини, і це також з'явилося не без допомоги дослідження. Якась доля інформації від покупців лежить на поверхні і одразу зрозуміло чого вони хочуть, якась закладена в людини як у біологічній істоті, а щось ми самі не усвідомлюємо. Тим не менш, уся можлива інформація про клієнтів потрібна менеджменту, оскільки вони знайдуть як її застосувати в своїх цілях і задовольнити ваші потреби.

Методи маркетингових досліджень становлять цілісну, багаторівневу систему емпіричних і аналітичних процедур, спрямованих на те, щоб перетворити розрізнені сигнали ринку на структуру-карту уявлень, мотивів і поведінкових патернів споживачів.

1. До ядра цієї системи належить анкетування, тобто стандартизований інструмент опитування, який за рахунок уніфікованої форми запитань дає можливість порівнювати відповіді великих вибірок у часовій та просторовій динаміці; сила анкетування полягає у статистичній репрезентативності й

можливості екстраполяції результатів на ширший сегмент ринку, тоді як головним обмеженням є ризик соціально бажаних відповідей і поверхневого саморепортажу.

2. Спостереження, своєю чергою, є неучасницьким або участницьким фіксуванням реальної поведінки респондентів у природному або частково контрольованому середовищі; воно надає досліднику прямий доступ до фактичних дій, минаючи когнітивний фільтр самоопису, але потребує ретельного протоколювання й обліку контекстуальних факторів, аби уникнути суб'єктивної інтерпретації.

3. Фокус-груповий підхід представляє собою керовану групову дискусію з невеликою кількістю учасників, під час якої модератор поступово розкриває глибинні мотиви, символічні асоціації та емоційні реакції аудиторії; основна аналітична цінність методу полягає у генерації якісного матеріалу з високою насиченістю ідей, що, однак, не підлягає прямій кількісній генералізації. Індивідуальні інтерв'ю — структуровані, напівструктуровані або вільні — фокусують увагу на персональному досвіді респондента; завдяки довірчій атмосфері метод забезпечує глибину деталізації й контекстний колір, водночас вимагаючи високого рівня підготовки інтерв'юера. Експеримент у маркетингових дослідженнях виступає як контрольований тест варіативних факторів із подальшим вимірюванням їхнього впливу на цільові змінні; сильний бік методу — здатність доводити причинно-наслідкові залежності, а головне обмеження — необхідність суворого контролю зовнішніх умов і адекватного підбору вибірки.

4. Аналіз відкритих джерел охоплює опрацювання вторинних даних різного походження, включно з державними статистичними масивами, галузевими звітами, академічними публікаціями й цифровими слідами у відкритому доступі; перевага полягає у швидкості та низькій собівартості, проте якість висновків жорстко корелює з надійністю первинних джерел. Соціометрія, яка походить із соціальної психології, фіксує структуру та інтенсивність міжособистісних взаємин усередині вибраного середовища за допомогою

математично-графічних моделей; метод висвітлює невидимі канали комунікації та впливу, хоча потребує складної процедури збору взаємних оцінок і коректного етичного супроводу.

Синергетичне поєднання описаних методів формує фундаментальну інформаційну платформу, що дає змогу будувати доказові висновки щодо стану, проблемних вузлів і потенціалу розвитку системи обслуговування та, зрештою, конвертувати аналітичні дані у практичні управлінські рішення.

Сутність маркетингових досліджень. Маркетингові дослідження — це систематичний процес збирання, аналізу та інтерпретації даних, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері маркетингу. Вони дозволяють підприємствам краще розуміти потреби споживачів, оцінювати ефективність маркетингових стратегій та адаптуватися до змін ринкового середовища. [10, с 5]

Класифікація та практичне застосування методів маркетингових досліджень доцільно розглядати як двокомпонентну систему, що об'єднує "первинний" (польовий) і "вторинний" (кабінетний) виміри, причому реальна управлінська цінність з'являється лише тоді, коли кожен метод використано у найвідповіднішому контексті. Первинні методи передбачають вироблення нової емпіричної інформації безпосередньо від респондентів. Анкетування демонструє найвищу ефективність, коли компанія прагне швидко зібрати статистично репрезентативний масив суб'єктивних оцінок великої аудиторії.[3, с 71-76]

Наприклад, під час редизайну власної торгової марки "Премія" мережа "Сільпо" розмістила електронну форму опитування у мобільному застосунку й менш ніж за тиждень отримала понад дванадцять тисяч валідних відповідей, що дало змогу сегментувати клієнтів за віковими групами, рівнем доходу та дієтичними вподобаннями і, відповідно, перерахувати прогнозований валовий обіг кожної оновленої позиції.[13]

Спостереження - безпосереднє чи приховане - є критичним, коли необхідно перевірити, чи корелюють задекларовані стандарти сервісу з фактичною поведінкою персоналу; пілотна програма "таємного покупця" у трьох

київських супермаркетах засвідчила, що реальний час очікування на допомогу старшого касира майже удвічі перевищує норматив, і цей емпіричний факт став основою для оптимізації алгоритму черговості обслуговування. Фокус-групи доцільно застосовувати у випадках, коли дослідницький інтерес спрямований на емоційно насичені або соціально чутливі теми. Глибинні інтерв'ю зі стейкхолдерами – від лінійного персоналу до топ-менеджменту – забезпечують конфіденційний формат, у якому респонденти детально описують власні потреби, бар'єри та очікування; саме серія напівструктурованих інтерв'ю з працівниками гарячої кулінарії виявила дефіцит даних щодо локальних смакових уподобань, що стимулювало запуск чат-бота для збору оцінок страв у режимі реального часу.

Експериментальні методи – передусім А/В-тести – дозволяють статистично довести причинно-наслідкові зв'язки. Подвійний експеримент із варіаціями ціни та дегустаційних стендів для преміального шоколаду показав, що сенсорний досвід підвищує продажі майже вп'ятеро ефективніше, ніж помірне зниження ціни, тож саме дегустацію було масштабовано мережею. [48]

Вторинні методи спираються на аналіз уже наявної інформації й забезпечують стратегічний ракурс. Внутрішні CRM-масиви дозволяють обчислити коефіцієнт "кошика здорового харчування" й прогнозувати попит на безглютенові продукти, тоді як галузеві звіти “Euromonitor” або “Deloitte” дають змогу співвіднести локальні тренди зі світовою динамікою категорії здоров'я та благополуччя (health & wellness).[29]

Узгоджене використання опитувань для фіксації суб'єктивних оцінок, спостережень для документування поведінки, фокус-груп для глибокого емоційного аналізу, інтерв'ю для виявлення прихованих мотивацій, експериментів для перевірки причинно-наслідкових гіпотез, а також вторинної аналітики й соціометрії для стратегічного та просторового моделювання, створює інформаційну основу програми якості обслуговування, що не просто відповідає наявним очікуванням цільової аудиторії, а й на крок випереджає їх, конвертуючи зростання задоволеності та лояльності споживачів у довгострокову конкурентну перевагу компанії.[11]

ВИСНОВКИ ДО I РОЗДІЛУ

У першому розділі дипломної роботи було здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження природи й ролі маркетингових досліджень у системі забезпечення програми якості обслуговування клієнтів (ПЯОК). Проведений аналіз джерел та сучасних наукових підходів дозволяє сформулювати такі узагальнені висновки і практичні положення.

Концептуальна сутність маркетингових досліджень полягає у систематичному зборі, аналізі та інтерпретації інформації задля прийняття ефективних управлінських рішень. Маркетингові дослідження виконують функцію «інформаційного радару» компанії, знижуючи невизначеність та мінімізуючи ризики в умовах надшвидких змін ринкового середовища.

Еволюційний розвиток маркетингу, від концепції «Маркетинг 1.0» до «Маркетинг 5.0», засвідчує трансформацію акцентів від продукту до людини, а відтак до інтегрованого, технологізованого та ціннісно-орієнтованого підходу. Для сучасного бізнесу особливо актуальними стають цифрові методи дослідження (Big Data, social listening, штучний інтелект), які розширюють можливості вимірювання клієнтського досвіду (Customer Experience, CX).

У роботі систематизовано класифікацію маркетингових досліджень за цілями (розвідувальні, описові, причинно-наслідкові), за характером даних (кількісні та якісні) та за джерелами (первинні й вторинні). Встановлено, що комбінування методів (mixed-methods approach) забезпечує найвищу достовірність і релевантність результатів.

Методологічна база досліджень ґрунтується на чіткій процедурі, від формулювання проблеми та вибору вибірки до обробки даних і розробки рекомендацій. Така послідовність відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 20252 та етичному кодексу ESOMAR, що гарантує академічну доброчесність та репрезентативність.

Сучасні тенденції демонструють зсув фокусу з традиційних опитувань до інтеграції автоматизованих платформ (онлайн-панелі, мобільні додатки, CRM-аналітика). Акцент робиться на персоналізації та реального часу

(real-time data). У цьому контексті маркетингові дослідження стають рушійною силою не лише оперативних, а й стратегічних рішень.

Програма якості обслуговування клієнтів (ПЯОК) у сучасному прочитанні інтегрує стандарти сервісу, зворотний зв'язок, технології CRM та культуру клієнтоорієнтованості. Її ефективність безпосередньо корелює з достовірністю маркетингових досліджень, що підтверджує ключову гіпотезу розділу: “Маркетингові дослідження є фундаментом формування конкурентної ПЯОК”. У межах теоретичного аналізу визначено наукову новизну, узагальнено взаємозв'язок між рівнем інноваційності методів дослідження та швидкістю адаптації програми якості сервісу до потреб споживача; запропоновано модель циклічної інтеграції досліджень у ПЯОК («Data–Інсайт–Action–Зворотний зв'язок»). [10]

Практичне значення висновків першого розділу полягає у можливості перенесення викладених принципів на діяльність українських роздрібних мереж, зокрема “Сільпо”, для підвищення їх стійкості в кризових умовах та удосконалення клієнтського досвіду.

Таким чином, теоретичні засади маркетингових досліджень формують концептуальне підґрунтя для подальшого емпіричного аналізу діяльності мережі “Сільпо” та розробки рекомендацій з оптимізації ПЯОК, що й стане предметом другого розділу.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОГРАМИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У МЕРЕЖІ “СІЛЬПО”

2.1 Огляд торговельної мережі "Сільпо"

Мережа супермаркетів "Сільпо": історія становлення, розвиток та сучасний стан. Загальна характеристика мережі. Мережа супермаркетів "Сільпо" є одним із найбільш впізнаваних брендів роздрібної торгівлі в Україні. Заснована у 1998 році, вона входить до складу великої корпорації — Fozzy Group, яка об'єднує також інші напрямки діяльності, зокрема оптову торгівлю, логістику, ресторанний бізнес та виробництво продуктів харчування. Засновником і натхненником компанії став Володимир Михайлович Костельман, який і сьогодні залишається ключовою фігурою у прийнятті стратегічних рішень. Поточним директором є Юрій Анатолійович Лесько — топменеджер із великим досвідом у сфері ритейлу та корпоративного управління.

Головний офіс компанії розташований у Києві — столиці України та водночас найважливішому економічному центрі країни. Важливо підкреслити, що саме централізація управління в одному з найбільш розвинених мегаполісів сприяла формуванню передових підходів до розвитку бізнесу та запровадженню інноваційних рішень у сфері торгівлі. [23]

"Сільпо" також є однією з небагатьох мереж, яка має розгалужену систему власних торговельних марок. "Премія", орієнтована на сегмент преміальних продуктів, "Повна Чаша" — бренд товарів повсякденного вжитку за доступною ціною, "Повна Чарка" — категорія алкогольних напоїв, "Зелена Країна" — товари для здорового способу життя, а також "Protex", що спеціалізується на засобах гігієни. [27]

Однією із ключових конкурентних переваг мережі є фокус на імпортовані товари. У той час як більшість супермаркетів України орієнтуються переважно на локального виробника або обмежений асортимент іноземних брендів, "Сільпо" пропонує клієнтам надзвичайно широкий вибір продукції з різних країн

світу. Особливої уваги заслуговує також оригінальне оформлення магазинів, кожен з яких має свою власну концепцію — від середньовічних замків до космічних станцій. Такий підхід створює унікальний досвід покупок, що позитивно впливає на лояльність клієнтів. [18]

Характеристики мережі "Сільпо". Мережа супермаркетів "Сільпо" володіє однією з найбільш розгалужених систем магазинів серед українських ритейлерів. На відміну від деяких конкурентів, які фокусуються лише на великих містах, "Сільпо" прагне охопити як обласні центри, так і середні та малі населені пункти. Сьогодні супермаркети мережі присутні як у густонаселених мегаполісах на кшталт Києва, Харкова чи Львова, так і в селищах міського типу та райцентрах, що дозволяє забезпечити більш широку клієнтську базу і стабільний рівень продажів.

Важливим чинником успіху "Сільпо" стала інтенсивна модернізація своїх магазинів. З початку 2010-х років компанія поступово впроваджувала новітні рішення у сфері роздрібної торгівлі, включаючи каси самообслуговування, які на даний момент представлені у більшості торговельних точок. Це дозволило не лише зменшити час очікування клієнтів у чергах, а й оптимізувати витрати на обслуговуючий персонал.

Середня площа супермаркету "Сільпо" складає приблизно 1400 квадратних метрів. Ця площа дозволяє розміщувати широкий асортимент товарів, а також забезпечити комфортне пересування покупців між торговельними рядами. Такий формат магазинів ідеально поєднує елементи традиційного супермаркету та гіпермаркету, створюючи зручне середовище як для великих сімейних закупів, так і для швидких щоденних покупок.[23]

Якість та асортимент товарів. "Сільпо" давно зарекомендувало себе як мережа, що приділяє виняткову увагу якості своїх товарів. Стандарти відбору продукції тут є одними з найвищих на українському ринку. Компанія активно співпрацює із сертифікованими виробниками і ретельно контролює кожен етап постачання — від виробництва до полиці магазину.

Особливу гордість мережі становить її унікальний асортимент. Зокрема, в "Сільпо" можна знайти рідкісні делікатеси з Італії, Франції, Іспанії, Японії та інших країн, які важко зустріти у конкурентних мережах. Також мережа самостійно імпортує значну частину товарів, уникаючи посередників і тим самим знижуючи вартість для кінцевого споживача. Варто зазначити, що для багатьох українських споживачів саме "Сільпо" стало першою точкою знайомства з такими продуктами, як сири з пліснявою, витримане вино, традиційні японські соуси тощо. [29]

Не менш важливим є й постійне розширення асортименту органічних та екологічно чистих товарів. Зростання свідомого споживання в Україні спричинило необхідність пропонувати відповідну продукцію, і "Сільпо" успішно адаптувалось до цієї тенденції, зокрема за допомогою власного бренду "Зелена Країна".

Цінова політика мережі "Сільпо" історично була орієнтована на середній та середньо-вищий класи споживачів. На відміну від дискаунтерів або супермаркетів економ-сегменту, "Сільпо" зробило ставку на якість товарів, різноманітність асортименту та створення унікального покупцького досвіду, що об'єктивно вплинуло на середній рівень цін у магазинах мережі.

Упродовж перших років свого існування, коли економічна ситуація в Україні була стабільнішою, така стратегія виправдовувала себе: покупці активно витрачали кошти, прагнучи якісного сервісу та преміальної продукції. Однак починаючи з 2014 року, у зв'язку з військовими подіями на сході України, анексією Криму та загальною економічною кризою, доходи населення знизилися, а споживачі стали обирати більш економні варіанти покупок. Це змусило "Сільпо" адаптувати свою стратегію — з'явилися акційні пропозиції, регулярні знижки, програми лояльності на кшталт "Ціна тижня", що дозволяли покупцям робити вигідні покупки.

При цьому важливо підкреслити, що "Сільпо" свідомо не позиціонувало себе як дискаунтер. Компанія зберегла орієнтацію на якість і сервіс, що

дозволило їй утримати основну клієнтську базу, хоча й зменшити темпи приросту прибутку в кризові роки.[23]

Клієнтське обслуговування. "Сільпо" завжди надавало особливу увагу якості клієнтського обслуговування, розглядаючи його як один із ключових чинників своєї конкурентоспроможності. У компанії розуміють, що саме рівень сервісу визначає, чи захоче клієнт повернутися до магазину знову.

Перш за все, у магазинах створено сприятливе середовище для покупців: сучасний дизайн, просторе планування, чітке зонування товарів. Особливої уваги заслуговує оформлення окремих супермаркетів у концептуальних стилях, наприклад, у вигляді морських портів, казкових замків чи навіть копій відомих локацій. Такі рішення сприяють не лише підвищенню лояльності клієнтів, а й перетворюють звичайні покупки на справжній емоційний досвід.

Персонал магазинів проходить регулярне навчання, спрямоване на вдосконалення навичок спілкування з клієнтами, оперативне вирішення конфліктних ситуацій та забезпечення високого рівня обслуговування.

Особливо під час пандемії COVID-19 "Сільпо" активно впроваджувало заходи безпеки для покупців та працівників, що додатково посилило довіру клієнтів.

Крім того, компанія активно розвиває цифрові сервіси для обслуговування клієнтів: мобільні застосунки, персоналізовані пропозиції, бонусні програми. У межах програми "Сільпо бонус" покупці можуть накопичувати бали за кожну покупку та використовувати їх для отримання знижок чи подарунків. Такий підхід створює відчуття цінності для клієнтів та стимулює їхню лояльність.[29]

Розширення мережі. Від самого початку своєї діяльності "Сільпо" взяло курс на активне розширення. Перший супермаркет, відкритий у 1998 році в Києві, став лише стартом для подальшого агресивного росту по всій країні. До кінця 1998 року під брендом "Сільпо" працювало вже чотири магазини, а до 2005 року мережа охоплювала більшість великих міст України. Цей процес супроводжувався як органічним зростанням, тобто будівництвом нових магазинів з нуля, так і купівлею чи орендою вже існуючих торгових площ у конкурентів або збанкрутілих мереж.[23; 29]

Особливістю розширення "Сільпо" було те, що компанія завжди орієнтувалася на вибір стратегічно важливих локацій — у районах з високою щільністю населення, поблизу великих транспортних вузлів або житлових масивів. Це дозволяло максимізувати потік покупців і забезпечувати постійний високий рівень продажів.

Також важливою складовою функціонування будь-якого бізнесу є конкуренція, яка істотно впливає на стратегічні підходи підприємств до розвитку. У цьому контексті діяльність мережі супермаркетів "Сільпо" є показовим прикладом активної експансії на ринку роздрібної торгівлі, зокрема через придбання інших торговельних мереж. Подібні дії можна охарактеризувати як елементи конкурентної боротьби, що мають на меті розширення сфери впливу та зміцнення позицій на ринку.

Один із перших прикладів такої стратегії спостерігався у 2002 році, коли було придбано мережу "Дніпрянка", що на той момент налічувала 38 гастрономів. На їхній основі згодом було відкрито магазини під брендами "Сільпо" та "Фора", які належать до структури корпорації Fozzy Group. Аналогічна практика мала місце у 2004 році, коли до складу компанії увійшли два магазини мережі "Тіко Маркет", а також у 2006 році, коли було придбано 14 магазинів мережі "Рорус" та 12 — "Панич". Того ж року до структури Fozzy Group було інтегровано мережу "Бумі маркет", що складалася з 40 торговельних об'єктів. Наведений перелік є неповним, проте ілюструє системний підхід компанії до ринкової експансії.

Зазвичай механізм поглинання має типову послідовність дій. У разі, якщо окрема мережа зазнає фінансових збитків або демонструє низьку ефективність, компанія Fozzy Group здійснює її придбання за зниженою вартістю, після чого проводить ребрендинг, адаптуючи активи до форматів мережі "Сільпо". Такий підхід забезпечує швидке розширення присутності на ринку та водночас оптимізацію витрат, що супроводжують організацію нових торгових точок, однак завдає репутаційних втрат. [21]

У 2014–2015 роках через окупацію частини територій України та загальну економічну кризу розширення суттєво сповільнилося. Компанія зіштовхнулася із закриттям магазинів у Криму, Донецькій і Луганській областях. Проте навіть у таких умовах "Сільпо" не припинило розвиток - відбувалося відкриття нових супермаркетів у безпечних регіонах країни, а також оновлення старих магазинів за сучасними стандартами.[53]

Відзначимо, що в 2016–2018 роках було проведено велику хвилю оптимізації. Кількість магазинів трохи зменшилася, але середня площа торгової точки зросла. Компанія почала робити ставку на великі супермаркети площею понад 1400 м², що дозволяють запропонувати клієнтам ще ширший асортимент товарів.

На кінець 2021 року мережа нараховувала понад 330 супермаркетів у 25 областях України. Важливо зазначити, що основна концентрація магазинів — у Києві та Київській області, де знаходиться близько третини всіх торгових точок "Сільпо". Проте компанія активно розвивається і в інших містах-мільйонниках — Харкові, Дніпрі, Львові, Одесі. [27]

Реструктуризація боргу. Окремо варто розглянути ситуацію з реструктуризацією боргу перед російським ВТБ банком. У період 2014–2015 років компанія Fozzy Group, яка володіє мережею "Сільпо", мала кредитні зобов'язання на суму близько 2,5 млрд гривень. Велика частина боргу була номінована в доларах США, що стало критичним фактором після різкої девальвації гривні. Російський ВТБ банк, у свою чергу, почав вимагати термінового погашення кредиту, що призвело до серії важких переговорів. Варто зазначити, що тоді багато українських компаній зіткнулися з аналогічною проблемою, оскільки криза у фінансовому секторі супроводжувалася політичним загостренням через агресію Росії. У результаті тривалих перемовин і політичного тиску на російські банки в Україні, ВТБ був змушений фактично піти з українського ринку. Таким чином, Fozzy Group уникнула банкрутства і зберегла свою фінансову стабільність, водночас отримавши репутацію однієї з

найстійкіших і найпрофесійніших компаній на ринку в питаннях управління борговими ризиками.[33]

У 2020 році "Сільпо" отримало кредит від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) на вигідних умовах, що стало своєрідним "знаком якості" для компанії. Це довело здатність мережі відповідати міжнародним фінансовим стандартам, зокрема прозорості звітності, корпоративному управлінню та екологічній відповідальності.

Розвиток онлайн-продажів. Ще одним стратегічним напрямком розвитку стало нарощування потужностей в електронній комерції. До пандемії COVID-19 компанія вже мала окрему платформу для онлайн-замовлень продуктів, однак криза 2020 року суттєво прискорила цифровізацію бізнесу. [23]

"Сільпо" вклало значні кошти в модернізацію свого сайту, запуск мобільного додатку, а також у розвиток доставки продуктів додому. Особливістю стало те, що доставка продуктів здійснювалася не лише стандартними наборами (як у багатьох конкурентів), а й за індивідуальними списками покупців. Це дозволило мережі задовольняти навіть найвибагливіших клієнтів. Компанія також запустила низку спеціальних сервісів, серед яких:

"Лавка традицій" — доставка фермерських продуктів та делікатесів.

"Сільпо Гастроном" — доставка преміум-товарів та страв від шеф-кухарів. Підписка на регулярну доставку — сервіс, що дозволяє клієнтам отримувати улюблені продукти з певною періодичністю без необхідності щоразу оформлювати нове замовлення.

Таким чином, розвиток онлайн-продажів став не лише доповненням до основного бізнесу, а й окремим важливим напрямком стратегії компанії.

Технологічні інновації у «Сільпо». Однією з характерних рис розвитку мережі стала ставка на технологічні нововведення. «Сільпо» завжди прагнуло створити для клієнтів не просто місце для покупок, а цілий емоційний досвід — комфортний, швидкий і сучасний.

1. Каси самообслуговування. Перші каси самообслуговування «Сільпо» встановило ще у 2013 році, коли більшість українських ритейлерів навіть не

здумувалися про такі рішення. Це дозволило зменшити черги, особливо у години пік, а також підвищити загальний рівень задоволеності клієнтів. [9]

2. Мобільні додатки та електронні сервіси. Офіційний мобільний застосунок «Сільпо» об'єднав одразу кілька важливих функцій: електронну карту лояльності («Власний рахунок»), персоналізовані пропозиції, онлайн-замовлення товарів, відстеження статусу доставки, інтеграцію з бонусними акціями та програмами лояльності. У 2021 році компанія інтегрувала в додаток технології штучного інтелекту для персоналізації пропозицій, які формуються залежно від попередніх покупок кожного користувача.

3. Смарт-формати магазинів. «Сільпо» активно експериментує з концепціями «магазинів майбутнього». У кількох супермаркетах встановлені інтерактивні полиці, електронні цінники, а також системи аналітики відвідувачів (наприклад, підрахунок кількості покупців у режимі реального часу та оптимізація роботи кас).

4. Запуск роботів у торгових залах. У 2020 році в деяких магазинах Києва були протестовані роботи-консультанти. Вони могли відповідати на прості питання клієнтів, допомагати з навігацією по магазину і навіть проводити невеликі презентації товарів.

5. Програми лояльності. В умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі, ефективна взаємодія з клієнтами набуває стратегічного значення. Одним із ключових інструментів такої взаємодії є програми лояльності, які дозволяють не лише залучати нових покупців, але й підтримувати стійкі відносини з наявними клієнтами, підвищуючи їхню задоволеність та середній чек. Мережа супермаркетів «Сільпо» активно впроваджує подібні ініціативи, розвиваючи як універсальні, так і персоналізовані формати стимулювання споживацької активності.

Окремої уваги заслуговує програма лояльності «Власний рахунок», яка, згідно з дослідженнями у сфері ритейлу, визнана однією з найефективніших на українському ринку. Її основним принципом є накопичення бонусних балів: кожна витрачена гривня приносить 1 бал, який згодом може бути обмінаний на

знижки (1 бал = 1 бонус = 1 копійка). Бонуси можуть бути використані не лише в магазинах мережі «Сільпо», але й у партнерських закладах — кінотеатрах, кав'ярнях, інтернет-магазинах тощо. У межах співпраці з банком «Восток», клієнти, які розраховуються відповідною банківською карткою, отримують подвоєну кількість балів.

Особливістю програми «Власний рахунок» є також система акційних пропозицій, які дозволяють прискорено накопичувати бонуси — наприклад, за умовами акції «подвійні бали» чи «трикратні бали» на певні товари. Наприкінці кожного кварталу бонуси конвертуються у сертифікати, які надсилаються клієнтам у паперовому або електронному вигляді. Ці сертифікати діють протягом одного року і автоматично активуються при наступних покупках за умови пред'явлення картки.

Окремим напрямом розвитку програми є її персоналізація. Система аналізує історію покупок кожного клієнта та пропонує індивідуальні знижки на товари, що відповідають його споживацьким уподобанням. Крім того, для окремих категорій споживачів, зокрема гурманів, передбачено програму "Преміум Власний рахунок", яка відкриває доступ до знижок на делікатеси, ексклюзивні позиції та преміум-продукцію. [23]

Із 2022 року в межах соціально-відповідальної політики компанія надала можливість переказувати бонуси на благодійність — зокрема, на потреби Збройних сил України, медичних закладів та притулків для тварин. Такий підхід отримав широкий позитивний відгук серед споживачів і посприяв формуванню позитивного іміджу компанії як соціально орієнтованої. Окрім того, "Сільпо" активно впроваджує цифрові інструменти взаємодії з клієнтами. Власна мобільна платформа забезпечує зручний доступ до персоналізованих пропозицій, інформації про акції, знижки, нові надходження та історію покупок. Водночас додаток виконує функції віртуальної картки, спрощуючи процес користування програмою лояльності. [32]

Для порівняння, інші українські ритейлери також реалізують подібні програми, проте зі спрощеною логікою. Зокрема, у мережі "Novus" діє система

нарахування 1% бонусів від суми покупок, з підвищенням до 5% у період дня народження клієнта. "VARUS" пропонує програму "VARUS PERFECT", де кожна гривня покупки приносить 1 бонус, який згодом можна обміняти у співвідношенні 100 бонусів = 1 гривня. Програма "Fishka", що діє у "Фуршеті", має мультибрендовий формат — бали нараховуються за покупки у понад 70 партнерських мережах. "Еко-маркет" впроваджує систему "Подяка щодня", яка передбачає стандартне нарахування 1% бонусів і можливість їх подальшого використання без строків очікування. [23]

У підсумку, програма "Власний рахунок" вирізняється широтою функціоналу, гнучкістю, високим ступенем персоналізації та глибокою інтеграцією з цифровими сервісами. Такий підхід дозволяє "Сільпо" не лише ефективно підтримувати клієнтську лояльність, але й формувати стабільну спільноту споживачів, для яких процес здійснення покупок набуває додаткової цінності.

Кризи та адаптація бізнесу. 2022 рік став найважчим за всю історію компанії. Початок повномасштабного вторгнення росії в Україну змусив "Сільпо" миттєво перебудувати всю логістику, роботу магазинів і системи забезпечення. З перших днів війни компанія організувала евакуацію працівників із зон бойових дій. Частина магазинів на окупованих територіях була закрита або тимчасово заморожена. Через зруйновані дороги та обстріли постачання товарів стало одним із головних викликів. "Сільпо" оперативно переорієнтувало свої логістичні центри, запустило нові маршрути і навіть почало використовувати приватний транспорт для доставки товарів.

Підтримка громадян. У магазинах у перші тижні війни працювали без вихідних, навіть під обстрілами. Багато супермаркетів надавали безкоштовні продукти тим, хто залишився без засобів до існування.

Допомога армії та волонтерам. "Сільпо" передало мільйони гривень на підтримку Збройних сил України, зокрема за рахунок благодійних проєктів та ініціатив клієнтів ("Передай продукти на передову").

Інновації в умовах війни. У 2022 році мережа запустила перші енергетично автономні магазини (з генераторами, сонячними батареями та системами зберігання енергії), аби працювати навіть під час відключень електрики.

Корпоративна соціальна відповідальність. "Сільпо" завжди намагалося не лише вести бізнес, а й активно допомагати суспільству.

Підтримка малого бізнесу. "Сільпо" активно співпрацює з українськими фермерами та невеликими виробниками. Через платформи на кшталт "Лавки традицій" компанія створює ринок збуту для місцевих ремісників та фермерів.

Благодійні акції. Підтримка будинків для літніх людей, дитячих будинків, притулків для тварин. У 2022–2023 роках особливий акцент був на підтримці переселенців та постраждалих від війни. [23]

Скандали та критика навколо "Сільпо":

Скандали, пов'язані з Кримом [зоб.1.1]

Після початку тимчасової окупації Криму у 2014 році тема роботи українських компаній на окупованій території стала надзвичайно чутливою. І хоча "Сільпо" офіційно заявило про закриття своїх магазинів у Кримі, певні підозри і скандали все одно з'являлися.

Суть проблеми: [зоб.1.2]

На початку 2015 року в інформаційному полі з'явилися звинувачення, що частина магазинів, які раніше працювали під брендом "Сільпо" у Кримі, після окупації не були фактично демонтовані, а просто "перейменовані" і продовжили працювати під іншими вивісками. У деяких випадках повідомляли, що колишні приміщення орендують локальні структури, пов'язані з російськими компаніями.

Офіційна позиція "Сільпо":

Компанія наголосила, що припинила діяльність у Кримі ще у 2014 році, всі договори були розірвані відповідно до українського законодавства.

У публічних заявах зазначалося, що контроль над приміщеннями в Кримі фактично був втрачений після окупації, і "Сільпо" не має жодного відношення до діяльності нових структур.

Реакція громадськості:

Частина суспільства сприйняла пояснення, частина — критикувала, вимагаючи більш прозорих документів та судових процесів із власниками приміщень у Криму.

Підсумок:

Прямих доказів продовження діяльності "Сільпо" в Криму після окупації виявлено не було. Однак скандал залишив певну пляму на репутації компанії серед патріотично налаштованої аудиторії.

Крім скандалу з роботою на окупованій території, "Сільпо" звинувачували і в безпосередній співпраці з росіянином у 2021 році.

Маркетинг-директор В'ячеслав Баранський [зоб.1.3], протягом кількох років, просував у своїх соціальних мережах анти-українську позицію. Він атакував національну атрибутику, таку як вишита сорочка та висміював "революцію гідності", в тому числі і неофіційний гімн майдану "Плине кача". Також маркетинг-директор намагався видати себе за етнічного українця, якому довелось прожити на території росії до 13 років.

Особливого розголосу скандал набув, коли до України завітав російський виконавець Баста, що був раніше помічений за підтримкою анексії Криму та окупації Донецької та Луганської області. В'ячеслав яскраво висловлювався в підтримку репера та атакував українських активістів, що намагались здобути скасування концерту. [зоб.1.4] [21]

Вирішальним витком в цій історії став пост Сергія Стерненка, де активіст закликав байкотувати мережу "Сільпо", адже та ніяк не реагувала на поведінку свого працівника. Лише після цього, холдинг "Fozzy group" дали коментар, де зазначила що вони розривають співпрацю з Баранським, посилаючись на цінності компанії, які той не поділяє. [зоб.1.5] [21]

2.2. Аналіз рекламної діяльності ТОВ "СІЛЬПО - ФУД"

Реклама для "Сільпо" і його продукції є найпоширенішим засобом впливу на споживачів. Рекламний аналіз діяльності ТОВ "Сільпо – ФУД" дасть нам

актуальну інформацію щодо ефективності використання реклами. Для цього слід зробити аналіз реклами та як вона змінювалася за весь період рекламної діяльності.

Варто зазначити, що мережа магазинів "Сільпо" використовує багато різних видів реклами та просування таких, як: реклама на телебаченні та радіо, реклама в інтернеті, аудіореклама, POS-матеріали, власний додаток з програмою лояльності та власний сайт. Рекламні послуги компанії за 2019 рік обійшлися в 125 718 грн., за 2020 рік вони склали – 149 670 грн., в свою чергу, за 2021 рік – 267 240 грн. Виторг мережі за 2021 рік (без ПДВ) склав 72,8 млрд.грн, за 2018 – 57,7 млрд.грн, а за 2019 – 62,4 млрд.грн [27].

Спершу розглянемо один з найпоширеніших та, у свій час, найбільш дієвих видів реклами, а саме телевізійну рекламу. Така реклама є більш дороговартісною в порівнянні з іншими через її масовість та високий показник ефективності. ТОВ "Сільпо-ФУД" вже роками незмінно користується рекламними послугами телевізійних каналів. Відеоролики акційних пропозицій від даної мережі продовольчих супермаркетів стали культовими протягом довгих років та залишається на слуху завдяки новим засобам реклами, як от соціальна мережа Tik Tok. Також ця реклама емігрувала на простори YouTube. Адже зараз YouTube мережа є популярним майданчиком для просування реклами. Наприклад, мережа "Сільпо" має постійну рекламну рубрику – акційна пропозиція "Ціна тижня". [28] Основна ідея – донести до споживача інформацію про актуальні знижки в магазинах. Відтак, маркетологам вдалося виховати у свого покупця звичку, щоразу заглядати, а що ж цього тижня можна придбати за акційною ціною. Виробництвом цієї реклами та її просуванням займається відділ реклами мережі супермаркетів "Сільпо", який є частиною групи компаній Fozzy.

В чому особливість рекламної кампанії "Ціна тижня", яка вже не один рік успішно працює на бренд ТОВ "Сільпо". Розглянемо детальніше специфіку цієї реклами та як вона змінювалася за весь час. Ця реклама пройшла свій шлях еволюції, завдяки цьому залишилася актуальною до сьогодні. По-перше, кампанія "Ціна тижня" - це рекламний прийом "вже-вже", коли підкреслюється

необхідність зробити покупку вже, адже акційна ціна діє лише декілька днів. Це не просто психологічний трюк, адже багато пропозицій ґрунтуються тільки на принциповій можливості здійснити певні покупки. Наприклад, до 2015-го року включно, рекламники використовували прийом уособлення продуктів зі знижкою. Тобто, у відео акційні товари зверталися до аудиторії. При цьому, диктор вказував: "Зазвичай олія (тут найменування продукту щоразу змінювалося) не співає, але цього тижня можливо все. Лови момент. ". Після цього вказувалася точна назва товару та вартість. Пізніше в цих відео аудіозвернення скоротили: "Лови момент. Назва товару та вартість. Ціна тижня." та "Назва товару. Зі знижкою у відсотках. Купуйте з доставкою Сільпо". Центральним об'єктом візуального сприйняття був жовтий цінник "Супер ціна". Також продукти були анімовані, що ніби оживляло їх. Як можна простежити у вище зазначеному, реклама та формулювання змінювалися протягом років, та суть залишалася та ж. Отже, головним та об'єднувальним фактором став слоган "Ціна тижня", який використовують у всіх видах реклами цієї мережі і дотепер. Якість та дизайн реклами постійно змінюється згідно з трендами.

Подібно до попередньої, такими ж яскравими та промовистими є й інші категорії телевізійної реклами Сільпо. Наприклад, тематично ролики підлаштовують під сезонний та святковий період. У зимову пору року та під час Новорічних свят транслювалася реклама присвячена тигру у 2022 році з гаслом "Тигри бажають муркітних свят". "Тигри бажають муркітних свят". Відповідно відео підлаштували під святкову анімацію.[28] Відповідне відео підлаштували під святкову анімацію.

Також яскравим прикладом рекламної кампанії на телебаченні є співпраця ТОВ "Сільпо – ФУД" з розважальним шоу "Маска" на "ТРК Україна" у 2021 році.[8]

Білборди – це ще один ефективний засіб розміщення реклами. Завдяки рекламі розміщеній на білбордах є можливість привернути увагу максимальної кількості потенційних клієнтів і зробити рекламну кампанію помітною. Для підприємців, які продають товари, це є великою перевагою в тому, що

конструкції можна розміщувати поблизу торгових точок. "Сільпо – ФУД" вже довгий час використовує такий засіб реклами, як білборди. Наприклад, до Дня святого Валентина, мережа супермаркетів "Сільпо" розмістила перед магазинами конкурентів рекламні щити з освідченнями вкохання цим брендам. Також до відкриття нового магазину "Сільпо" створили білборд із ребусом. На мою думку, це дуже цікаво, адже ті люди, які розгадають перші ребус та напишуть про це в секретний чат, отримають подарунки. Приклади таких білбордів розміщені на [зоб.2.1]. Окрім, цих прикладів, на білбордах також розміщують і звичайну рекламу "Сільпо" зі знижками. Також ще одним яскравим прикладом реклами на білборді є реклама продуктів під знаком "Премія". Вони зробили ставку не на красиву упаковку, а на те, що ховається під нею. Компанія "Сільпо" розміщує рекламу не тільки на білбордах, але й на зупинках, в транспорті, в журналах та газетах. [зоб.2.2]

Як і більшість брендів, ТОВ "Сільпо" поширює рекламу через соціальні мережі. До прикладу, реклама в TikTok — чудовий рекламний канал для брендів, які бачать своїх клієнтів серед активної молодшої аудиторії. Цікавий креативний контент, розміщений в акаунті, допоможе залучити багато користувачів і продати більше продукції. Блогери з якими співпрацює компанія "Сільпо" створюють креативні ролики, в яких радять купити щось по "Ціні тижня". Така реклама є зараз дуже популярною, ефективною та не дорогою. [23]

Також компанія "Сільпо" має публічні сторінки у всіх ключових соціальних мережах та месенджерах, таких як: X (в минулому Twitter), Telegram, Viber (також відомий як Rakuten), Tik Tok[45], Instagram[37] та Facebook.[31] У цих мережах ви завжди зможете знайти актуальну інформацію про акції, нові магазини та інші цікаві новини, однак спосіб їх ведення вирізняється між собою. Instagram, як і у багатьох інших брендів, спрямований в першу чергу на демонстрацію продукції з величезного асортименту супермаркету. До того ж, ця соц.мережа зручна для демонстрації актуальних знижок, зборів та особливих колаборацій з брендами та персоналіями. На разі, на сторінці закріплені роботи з шеф-кухарями Юрієм Нікітіним, Марко Черветті,

Альоною Смірноюю та іншими. Шефи під час відео використовують виключно продукти з "Сільпо", що допомагає викликати додаткову довіру споживачів до товарів з супермаркету, і застосувати представлені рецепти у себе на кухні.

Tik Tok спрямований на розважальний контент. На сторінці бренду зустрічаються здебільшого комедійні відео, подекуди колаборації з відомими блогерами та інфлюенсерами[3]. Наповнення на сторінці часто відносить споживачів на побутові проблеми та актуальні новини, таким чином створює зв'язок супермаркету з клієнтами та транслює посил "я знаю чим ти живеш". Також відео з Tik Tok часто розміщені на сторінці в Instagram у форматі Reels. Аналіз колаборацій як елементу маркетингової комунікації ТМ "Сільпо". У сучасному маркетинговому середовищі колаборації брендів із медійними особами, культурними діячами або нішевими лідерами думок стали важливим інструментом для активізації комунікацій зі споживачем. Мережа супермаркетів "Сільпо" послідовно демонструє високий рівень стратегічного підходу до вибору партнерів для комунікаційних кампаній, орієнтуючись не лише на популярність чи медійність, а й на релевантність аудиторії, цінностей і меседжів.

Одним із яскравих прикладів успішної маркетингової співпраці є партнерство "Сільпо" з українським реп-гуртом "Курган і Агрегат". [зоб.2.3] [зоб.2.4] [24] Особливістю цієї кампанії стало використання гумористично-сатиричного стилю, який є типовим для творчості гурту. Відеоролики кампанії, зокрема "Найповільніша каса України"[17], презентовані у липні 2024 року, викликали широкий резонанс у соціальних мережах та ЗМІ. Вони створені у форматі напівтеатралізованих сцен, де брати-близнюки Раміл та Аміл (учасники гурту) іронічно демонструють особливості обслуговування в "Сільпо".

Важливо зазначити, що участь у кампанії взяв не весь склад колективу. Третій учасник — Євген Володченко — на момент зйомок перебував у лавах спецпідрозділу ГУР "Кракен", що підкреслило патріотичну та соціально відповідальну складову співпраці.

Наступною в серії стала кампанія "Суперсубота в Сільпо"[зоб.2.4], яка активно використовувала елементи інтернет-мемів і пародії, що забезпечило

високий рівень впізнаваності серед молодшої цільової аудиторії віком від 18 до 30 років.

Ще одним прикладом стратегічної колаборації є проєкт із українською дизайнеркою Ксенією Шнайдер (KSENIASCHNAIDER). Ця співпраця мала екологічне спрямування і була зосереджена на створенні ексклюзивної лінійки еко-торб із деніму, які пропонувалися в магазинах мережі як частина кампанії з популяризації сталого споживання. Сумки були представлені як монотовар, що відповідає філософії "менше, але краще", властивій дизайнерці. Таке позиціонування дало змогу "Сільпо" не лише диференціювати себе на ринку, а й посилити імідж бренду як соціально свідомого та екологічно орієнтованого [зоб.2.5].

Третій напрям колаборацій — інфлюенс-маркетинг у сфері food-review, реалізований через співпрацю з популярним блогером Олексієм Дурнєвим [зоб.2.6]. Основною метою цієї ініціативи було просвітництво та підвищення рівня обізнаності споживачів щодо товарного асортименту "Сільпо".

У своїх відео Дурнєв тестує продукцію, оцінює її якість, порівнює з аналогами з інших торговельних мереж. Важливо, що в межах цих оглядів бренд не уникає порівняння — навпаки, позиціонує себе як відкритого до критики гравця, що зміцнює довіру до нього як до чесного й прозорого суб'єкта ринку. Кожна з вищезгаданих колаборацій охоплює окремі сегменти цільової аудиторії. Так, співпраця з "Курган і Агрегат" орієнтована на молодь, фанатів українського хіп-хопу та представників креативного класу[27]. Кампанія з KSENIASCHNAIDER спрямована на нішеву аудиторію, чутливу до екологічної тематики та slow-fashion. Робота з Олексієм Дурнєвим апелює до масового глядача, орієнтованого на практичність, якість і гумор[5; 20].

Таким чином, маркетингова стратегія "Сільпо" щодо колаборацій демонструє високий рівень аудиторного таргетування, креативності й мультиканальності, що є типовим для сучасного вітчизняного ритейлу преміум-сегменту. Зважений підхід до відбору партнерів дозволяє компанії не лише

досягати високих маркетингових KPI, а й формувати бренд із виразним соціальним, культурним і емоційним забарвленням.

В Telegram "Сільпо" присутні у вигляді тг-каналу та бота[44]. Завдяки боту можна отримати функціонал сайту, але всередині месенджера. До прикладу, замовити доставку чи подивитись актуальні знижки. Що ж на рахунок тг-каналу, там споживачі можуть ознайомитись з радіо супермаркету. "Сільпо" не співпрацює з жодною радіостанцією, а має власну. В супермаркеті лунають як молоді українські виконавці, так і хіти відомі всім та кожному. А найважливіше, що процес покупки продуктів походить на справжній ритуал, адже кожен орган чуття бере в цьому участь та доповнює одне одного; запах власної кулінарії, фірмовий візуальний стиль та спеціально підібрана музика. Також в каналі розміщені посилання на подкасти від "Сільпо" з виконавцями, розміщені на платформах YT Music та Spotify. Контент присвячений музиці та українському шоу-бізнесу.[42; 23]

Функції в Viber здебільшого відтворюють функціонал сайту, як і Telegram. Однак, якщо в іншому месенджері є канал присвячений радіо супермаркету, в Rakuten є чат присвячений тільки зоо-товарам, починаючи від корму і до аксесуарів для вашого домашнього улюбленця.

Facebook спробував бути чимось середнім між кожною з соціальних мереж, наведених раніше. На сторінці багато фотографій, доповнених підписами, сторіс регулярно поповнюються, а коментарі відкриті та вільні для дискусій і думок. Також, в соц.мережі наявний інший акаунт компанії, де можна ознайомитись з актуальними вакансіями та роботою у мережі супермаркетів.

"Сільпо" для того, щоб якось відрізнитися від інших супермаркетів та приділити велику увагу враженню гостя, вирішив створити концепцію дизайнерських супермаркетів, тому зараз кожен новий магазин оформлений в індивідуальному дизайні. Нині в мережі близько 100 тематичних супермаркетів і 4 делікатесмаркети Le Silpo, кожен з яких має власну концепцію. Один з таких супермаркетів оформлений під дизайн "Петриківський розпис" [зоб.3.1]. Цей дизайн прикрашає стіни й колони магазину, традиційні тарілки й навіть тарілки

НЛО [зоб.3.2]. Щоб зберегти автентичність візерунків і душевну пластичність знакової мови, 1352 м² торгового залу художники розписували вручну. Ще один новим супермаркетом є супермаркет з концепцією "Місто Тіней". За допомогою тіні вони створили образи, які розповідають про потаємні думки людини. Кожна ілюстрація має прихований сенс і може інтерпретуватися по-своєму.

Не варто забувати і про сайт компанії "Сільпо – Фуд". На офіційному сайті "Сільпо" можна ознайомитися з новинами роботи їхньої мережі, з продуктами, акціями, магазинами та їхніми адресами. Також у "Сільпо" є свій мобільний додаток. Їх додаток - це ваш помічник, який допоможе бути в курсі ваших бонусів і персональних пропозицій, розповість про акції, які діють у магазині, та покаже ціни на товари.

Отже, провівши аналіз рекламної діяльності ТОВ "Сільпо - ФУД", ми побачили як змінювалася реклама за певний період часу. Ми дізналися, які канали використовує компанія для поширення реклами та скільки витрачають на всю рекламу. Також у розділі було згадано про те, що "Сільпо" створили цікаву концепцію дизайнерських супермаркетів. Як висновок, можна сказати, що рекламна діяльність ТОВ "Сільпо – ФУД" проводиться на високому рівні та є достатньо ефективною.

2.3. Системна реалізація програми якості обслуговування клієнтів у мережі "Сільпо"

Програма забезпечення якості обслуговування клієнтів мережі супермаркетів "Сільпо" є однією з найкомплексніших серед українських ритейлерів. Вона систематично вдосконалюється шляхом поєднання інноваційних технологій, маркетингових практик, активної соціальної відповідальності та стратегічного партнерства з виробниками. Розглядаючи діяльність компанії у цьому напрямку, необхідно підкреслити, що постійна адаптація до змін зовнішнього середовища та гнучке реагування на запити споживачів є визначальними характеристиками стратегії "Сільпо".

Аналіз ініціатив. У нинішніх умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі саме орієнтація на клієнта стає запорукою довгострокового успіху. [26]

Офіційний вебсайт мережі супермаркетів є не просто інформаційною платформою, а цілісним інструментом комунікації з клієнтами, просування товарів і формування брендової лояльності. Уже на головній сторінці сайту розташовано банери зі спеціальними пропозиціями від провідних брендів-партнерів. Перелік таких брендів — зокрема "Frosch", "ТМ Галичина", "Oreo", "Моршинська" та інші — свідчить про глибоку інтеграцію "Сільпо" у національний і міжнародний ланцюг постачань. Це дозволяє компанії пропонувати клієнтам ексклюзивні умови придбання певної продукції, підвищуючи тим самим свою конкурентоспроможність. Співпраця з брендами забезпечує також диференціацію асортименту, що є важливою перевагою у боротьбі за споживача, оскільки покупці надають перевагу мережам, які здатні запропонувати унікальні або рідкісні товари.

Огляд вебсайту. Меню сайту, доступне через символ у верхньому лівому куті, демонструє різноманітність напрямків діяльності компанії. У розділі "Допомога ЗСУ" представлена програма "Плюс на життя", що є прикладом ефективного поєднання комерційної діяльності та соціальної відповідальності. Гривня з кожного товару, яких в просторі магазину більше 1000, автоматично надсилається на цей збір. Гроші споживачів "Сільпо" застосовують для закупівлі всього необхідного у тактичній медицині. Станом на 18 квітня 2025 року, компанії вдалось зібрати більше 24 мільйонів гривень. Перелік спорядження на яке збирають доволі обширний, а саме: турнікети, кровоспинні бинти, наплічники для бойових медиків, кровоспинні аплікатори, оклюзійні наліпки, мішки для штучної вентиляції легень, компресійні бандажі, внутрішньокісткові доступи, термоковдри та ноші для евакуації. Компанія співпрацює з медиками ГУР, батальйоном "Вовки Да Вінчі", бригадою "АЗОВ" та 3 ОШБр, і передає засоби саме їм. Весь цей перелік беззаперечно рятує життя солдатів.[19]

Були у "Сільпо" і разові акції, як то продаж солі, останньої яка залишилась з шахт Соледару. Аналіз подібних програм у світовій практиці підтверджує, що соціальна активність бізнесу підвищує рівень довіри до бренду та формує його позитивний імідж у свідомості споживачів.[23; 21]

Розділ "Запитання та відповіді" є втіленням клієнтоорієнтованого підходу. Структурована подача інформації за тематиками дозволяє оперативно вирішувати типові питання користувачів без необхідності звернення до операторів служби підтримки, що знижує навантаження на кол-центри та оптимізує витрати компанії на обслуговування клієнтів. "Запитання та відповіді" розбито на розділи: власний рахунок, мобільний застосунок "Сільпо", картки та брелоки, про "Сільпо", робота в "Сільпо", формування замовлення, зміни у замовленні, види доставок. Крім того, в цьому розділі сайту є функція запитати своє, якщо вас не задовольнило наведене вище або ви маєте більш специфічне питання.

Новинний розділ сайту відображає активність компанії у сфері корпоративних комунікацій. Регулярні публікації про відкриття нових магазинів, впровадження нових сервісів та здобуття нагород сприяють підтриманню актуальності бренду у свідомості споживачів та формуванню образу динамічної, сучасної компанії.

"Події" присвячений різного характеру кулінарним заходам від компанії. Починаючи від майстер-класів та завершуючи заходами спеціально для малечі. Не кожен захід є платним, однак з наразі представлених, ціна за квиток в діапазоні 350-1000 грн. Бренд має широкий спектр запропонованих послуг, з-поміж котрих є навіть оренда приміщень.

Контактний розділ сайту демонструє відкритість компанії до зворотного зв'язку. Розділ "Контакти" дає споживачу змогу отримати зворотній зв'язок майже з будь-якого питання бренду. Ми можемо дізнатись локацію офісу, поспілкуватись з прес-службою супермаркету чи навіть отримати консультацію з приводу подарункових сертифікатів. Не кажучи про можливість отримати роботу чи запропонувати співпрацю, якщо ви організація чи бренд.

Цікавинки", в першу чергу, зверне нашу увагу на найголовнішу відмінність "Сільпо" від конкурентів – це дизайнерські супермаркети. В той час, як АТБ оновлює супермаркети за одним принципом та дизайном, "Fozzy group" підходять до оновлення своїх супермаркетів кожного разу по-своєму. Серед дизайнів можна зустріти найбільш сміливі фантазії споживача. Такі проекти, як магазин у стилі гри "S.T.A.L.K.E.R." або оформлення у дусі японського театру кабукі, сприяють створенню незабутніх вражень у клієнтів.

Цей підхід відповідає трендам "experience economy", де основним продуктом стає не лише товар, а й сам досвід покупки. Фудхоли, місця де ви можете поїсти товар з місцевої кулінарії, ж також часто мають свою стилістику. Хоча там і кратно менший простір для реалізації подібних ідей, однак бренд вже реалізував дизайн дизельпанку чи, наприклад, яхт клубу. На жаль, традиція дизайнерських супермаркетів мережі оминула Кривий Ріг, хоча минулого року вони і змінили локацію та проводили ремонт. Також мережа заснувала новий проєкт "Фестирудзи", який присвячений кулінарії вищого рівня, в подіях беруть участь професійні шефи, демонструючи свої вміння в стінах "Сільпо".

Варто також згадати екологічні ініціативи мережі. Система електронних чеків, підтримка сортування відходів та пропагування свідомого споживання свідчать про прагнення компанії відповідати глобальним трендам сталого розвитку. Подібна політика позитивно впливає на бренд серед молодших поколінь, для яких етичне споживання є важливим критерієм вибору торговельної мережі. Магазин має підрозділ з простими та дієвими порадами. До прикладу, дозвольте касиру не друкувати вам чек і обмежтесь електронним, чи візьміть з собою шопер в наступний похід до магазину.

Крім того, магазини є точками де ви можете здати використані батарейки чи відсортоване сміття.

У бренда можна і придбати еко-торби власного виробництва, та ще й і не аби-які, а від української дизайнерки Ксенії Шнайдер, яка стала відомою світу завдяки своєю співпрацею з брендом Adidas, присвяченій виробам з котону.

Підтримка місцевих виробників, які представлені в асортименті супермаркетів "Сільпо", також відіграє важливу роль. Розширення присутності продукції малих виробників дозволяє компанії не лише диференціювати асортимент, а й сприяє розвитку національної економіки, що відповідає концепції корпоративної соціальної відповідальності. Зараз на сайті представлені виробники соків "Коник" та яйця від "Либідь К".[16]

Одним із прикладів стратегічного розвитку є сервіс доставки товарів. Початково обмежений географічно, він поступово охопив ключові регіони України, відповідаючи запиту суспільства на зручність і швидкість обслуговування. Сервіс доставки особливо актуалізувався в період пандемії COVID-19, що вказує на здатність компанії швидко адаптувати свої бізнес-процеси до глобальних викликів. Важливим аспектом маркетингової політики є те, що доставка стає безкоштовною за умови досягнення певної мінімальної суми замовлення. Це рішення не лише стимулює зростання середнього чеку, а й створює позитивний користувацький досвід, що є ключовим фактором у побудові довіри клієнтів.

Функціональність сайту реалізована відповідно до принципів юзабіліті та орієнтації на користувача. Зокрема, інтегрований пошуковий механізм дозволяє легко знаходити необхідні товари, порівнювати ціни, відстежувати наявність продукції у конкретних магазинах. Це знижує ймовірність незадоволення клієнта внаслідок відсутності товару та сприяє підвищенню рівня обслуговування загалом.

Особливе місце в асортиментній політиці займає програма "Ціна тижня", яка передбачає тимчасове зниження цін на певний перелік товарів. Запровадження такої програми відповідає сучасним тенденціям у сфері ритейлу, де важливо не лише привертати увагу споживачів до товару, а й підтримувати динамічність продажів. Знижки у рамках цієї програми можуть пояснюватися як прагненням реалізувати товари з обмеженим терміном придатності, так і необхідністю оптимізації залишків на складах. Такий підхід сприяє зменшенню

втрат компанії через списання товарів і водночас надає клієнтам можливість придбати продукцію за вигіднішою ціною, що формує позитивний імідж бренду.

Економічний аспект діяльності мережі «Сільпо» після 2022 року

Економічна сторона діяльності мережі супермаркетів «Сільпо» після початку повномасштабної агресії росії проти України зазнала суттєвих змін. Зважаючи на вторгнення у 2022 році, ритейл-сегмент України опинився перед безпрецедентними викликами. Згідно з даними OpenData, у 2022 році «Сільпо» посіло перше місце серед збиткових компаній у сегменті ритейлу, зазнавши втрат на суму понад 7,5 мільярдів гривень. Для порівняння, литовський «Novus» зазнав збитків на 2,5 мільярди гривень, а німецький «Metro» — 500 мільйонів гривень. [зоб.4.1] [зоб.4.2] [40]

Внаслідок збройної агресії росії, «Сільпо» втратило 23 магазини, які були зруйновані або захоплені окупаційними силами. Зруйновані торговельні площі складали близько 10% від загальної кількості магазинів станом на 2022 рік. Втрати робочих місць у мережі склали понад 2000 одиниць, що суттєво вплинуло на соціально-економічний стан працівників компанії та їхніх родин. Крім того, на деокупованих територіях було зафіксовано значну кількість випадків мародерства, що призвело до втрати товарних запасів на суму понад 150 мільйонів гривень.

За даними OpenData, збитки «Сільпо» у 2020 році становили трохи більше 3 мільярдів гривень, а у 2021 році — 1,5 мільярда гривень. Таким чином, масштаб втрат у 2022 році виявився майже п'ятикратним у порівнянні з попереднім роком. Водночас, аналіз показників продажів свідчить про те, що навіть у найгірший рік, «Сільпо» змогло зберегти свою лояльну клієнтську базу, забезпечивши мінімальні обсяги продажів на рівні 65% від довоєнного періоду. Крім того, динаміка виторгу компанії "Сільпо", невпинно зростала. Якщо в 2018 вона складала за 36 млн гривень, то в 2021 вже складала 56 млн. [зоб.4.3] [40]

Процес відновлення мережі розпочався майже одразу, з перших тижнів повномасштабної війни, коли компанія реалізувала низку стратегічних кроків з оптимізації бізнесу. Зокрема, було скорочено робочий день на 19% з метою

підвищення ефективності роботи персоналу. Протягом перших двох-трьох тижнів після деокупації окремих територій, зокрема Києва, «Сільпо» змогло відновити понад 20 магазинів. Логістична система відновила свою роботу до рівня 96% від довоєнного стану. Завдяки цим заходам, компанія змогла не лише зберегти робочі місця, але й стабілізувати товаропотік до ключових регіонів.

У 2023 році збитки «Сільпо» зменшилися до 1,8 мільярда гривень, що свідчить про поступове відновлення мережі. За підсумками 2024 року, компанія вперше за тривалий період вийшла на позитивний фінансовий результат, зафіксувавши прибуток у розмірі 200 мільйонів гривень. Цей результат став можливим завдяки активному залученню інвестицій, оптимізації витрат та впровадженню інноваційних технологій у сфері ритейлу. Зокрема, «Сільпо» реалізувало програму з оновлення основних торговельних площ, інвестуючи понад 150 мільйонів гривень у ремонт та модернізацію логістичних центрів.

Крім того, за даними фінансового звіту мережі «Сільпо» за 2023 рік, основні засоби компанії збільшилися до 4,23 мільярда гривень, що стало результатом активного оновлення торговельних площ та відкриття нових e-commerce об'єктів. Це також сприяло зменшенню коефіцієнта зносу основних засобів з 0,56 у 2021 році до 0,39 у 2022 році, що вказує на суттєве оновлення інфраструктури. Також слід зазначити, що «Сільпо» активно інвестувало у розвиток цифрових платформ та програм лояльності. У 2023-2024 роках було запущено оновлену версію мобільного застосунку, що дозволило збільшити обсяг онлайн-продажів на 37% у порівнянні з довоєнним періодом. Впровадження електронних карток лояльності дозволило зберегти клієнтів та залучити нових покупців, що позитивно вплинуло на середній чек. [27; 29]

Таким чином, незважаючи на руйнівні наслідки війни, мережа «Сільпо» демонструє приклад успішної адаптації до кризових умов. Своєчасні заходи з оптимізації та реструктуризації, а також активне залучення інвестицій дозволили компанії не лише стабілізувати фінансові показники, але й вийти на шлях стійкого відновлення у 2024 році. Окрім фінансових аспектів, слід звернути увагу на соціальні та стратегічні зміни, які «Сільпо» впроваджувало у відповідь

на кризу, спричинену агресією росії. Відповідно до даних OpenData, компанія активно працювала над збереженням робочих місць у регіонах, які зазнали найбільших руйнувань. У 2023 році було започатковано програму перекваліфікації працівників, що дозволило не лише зберегти ключові кадри, але й підвищити рівень клієнтського сервісу. Економічні наслідки повномасштабного вторгнення на мережі «Сільпо»:

Таблиця 2.1

Вплив повномасштабного вторгнення на мережу

Рік	Дохід, грн	Чистий прибуток, грн	Активи, грн	Зобов'язання, грн
2024	93 017 469 000	205 879 000	34 144 146 000	29 669 224 000
2023	84 727 987 000	-1 850 887 000	33 358 509 000	29 747 435 000
2022	69 990 601 000	-7 631 732 000	33 668 858 000	28 359 858 000
2021	72 784 232 000	-1 846 179 000	38 660 465 000	26 506 257 000
2020	64 402 634 000	-3 114 238 000	30 235 474 000	31 343 166 000

Також компанія здійснила суттєві інвестиції у підвищення кібербезпеки, що стало пріоритетним напрямком з огляду на посилення кібератак на український бізнес у 2022-2023 роках. У звіті за 2023 рік зазначено, що витрати на захист даних клієнтів та корпоративної інформації збільшилися на 42% порівняно з довоєнним періодом. Це дозволило уникнути потенційних втрат від кібератак, які за оцінками незалежних експертів могли сягати 1,5 мільярдів гривень.

Значну увагу було приділено також розвитку мережі e-commerce. У період з 2023 по 2024 роки «Сільпо» інвестувало понад 1 мільярд гривень у розширення логістичних центрів та оновлення системи доставки товарів. В результаті цих заходів, обсяги онлайн-продажів зросли на 37%, що дозволило компенсувати втрати від закриття магазинів у прифронтових регіонах.

У соціальному вимірі, «Сільпо» активно підтримувало гуманітарні ініціативи. Зокрема, у 2023 році було розгорнуто програму допомоги внутрішньо переміщеним особам, що включала безкоштовні продуктові набори для понад 50 тисяч родин. За даними звіту компанії, на ці цілі було спрямовано 180 мільйонів

гривень, що стало одним з найбільших гуманітарних внесків у ритейл-сегменті України. [27]

У 2023 році мережа супермаркетів «Сільпо» продовжила реалізацію стратегічних ініціатив, спрямованих на оптимізацію операційних витрат та активізацію маркетингових заходів. Згідно з офіційною звітністю компанії, загальний виторг склав 79,7 млрд грн без ПДВ, що свідчить про зростання на 9,2% порівняно з попереднім роком. Цей результат був досягнутий завдяки впровадженню програм лояльності, розширенню асортименту продукції власних торгових марок та активним маркетинговим кампаніям.[27]

Програма лояльності «Власний рахунок» стала одним із ключових інструментів підвищення лояльності клієнтів. Згідно з внутрішніми даними, кількість активних учасників програми за 2023 рік зросла на 62%, досягнувши 195 тисяч осіб. Впровадження оновленої системи лояльності дозволило досягти певних результатів. середній чек учасників програми збільшився на 18%, з 430 грн до 508 грн; чистий дохід від учасників програми за звітний період склав 56 млн грн, що на 21% більше, ніж у 2022 році; частка клієнтів, які здійснюють покупки щотижня, зросла на 13%, що свідчить про ефективність впровадження персоналізованих акцій та знижок. [23]

Сегмент продукції власних торгових марок залишався одним із найприбутковіших для компанії у 2023 році. За звітний період дохід від продукції брендів «Премія» та «Зелена Країна» склав 4,9 млрд грн, що на 24% більше, ніж у 2022 році. Основні напрямки розвитку цього сегменту включали: збільшення кількості SKU на 18%; розширення асортименту органічної продукції та товарів преміум-класу; активне просування товарів у соціальних мережах, що забезпечило зростання продажів на 14% серед молодшої аудиторії (18-35 років).

У 2023 році «Сільпо» інвестувало 1,2 млрд грн у розвиток e-commerce, оновлення мобільного додатку та впровадження нових цифрових інструментів. Ці заходи дозволили досягти таких результатів: частка онлайн-продажів зросла на 37% порівняно з 2022 роком; середній чек онлайн-замовлень збільшився на

21%, досягнувши 560 грн; кількість активних користувачів мобільного додатку за 2023 рік зросла на 35%, що забезпечило додатковий дохід у розмірі 38 млн грн.[40] Таким чином, у 2023 році «Сільпо» продемонструвало успішну реалізацію стратегічних ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності, зміцнення лояльності клієнтів та активізацію маркетингових заходів, що дозволило компанії стабілізувати фінансові показники після кризового 2022 року та забезпечити умови для подальшого зростання у 2024 році. Одним із ключових елементів нової стратегії стала співпраця з українськими інфлюенсерами та лідерами думок.

Зокрема, у 2023 році «Сільпо» розпочало колаборацію з гуртом «Курган та Агрегат». У межах цієї співпраці було створено креативні рекламні кампанії, які привернули значну увагу аудиторії. Один із таких проєктів — встановлення рекорду України з найповільнішого обслуговування на касі, де учасник гурту Аміл Насіров обслуговував клієнтів протягом 16 хвилин 10 секунд [17]. Цей креативний підхід до маркетингу сприяв підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів. У 2024 році фінансові показники «Сільпо» демонстрували подальше покращення. Згідно з даними «Deloit» [30], компанія вийшла зі збитку у 1,8 млрд грн у 2023 році до прибутку в 205,8 млн грн у 2024 році. Цей результат став можливим завдяки ефективному поєднанню маркетингових стратегій, оптимізації операційних процесів та інвестиціям у цифрові технології.

У контексті благодійної діяльності варто згадати, що гурт «Курган та Агрегат» під час свого євротуру зібрав понад 14 млн грн на підтримку Збройних Сил України, передаючи всі кошти на потреби армії. Для порівняння, інший український виконавець, Монатік, зібрав трохи більше 3,5 млн грн під час свого туру Європою, США та Канадою. Ці дані свідчать про високий рівень довіри та підтримки, яку українці надають артистам, що активно залучені до благодійних ініціатив. Крім співпраці з «Курган та Агрегат», «Сільпо» також реалізувало низку інших маркетингових проєктів за участі українських інфлюенсерів.[1] Ці кампанії були спрямовані на підтримку української культури, популяризацію

національних продуктів та залучення молодшої аудиторії. Зокрема, компанія брала участь у проєкті «Операція «Єдність», метою якого було забезпечення українського війська 10 000 FPV-дронів з боєкомплектom на суму 235 млн грн.[23] Важливо зазначити, що ці маркетингові ініціативи мали не лише соціальний, але й економічний ефект. Згідно з даними OpenDataBot[40], дохід «Сільпо» у 2024 році зріс на 10% до 93 млрд грн, а прибуток вперше за 3 роки збитків склав 205 млн грн. Це свідчить про ефективність обраної стратегії та позитивний вплив співпраці з інфлюенсерами на фінансові показники компанії.

Таким чином, поєднання креативних маркетингових кампаній, соціальної відповідальності та ефективного управління дозволило «Сільпо» не лише подолати наслідки економічної кризи, спричиненої війною, але й вийти на новий рівень розвитку. Співпраця з українськими інфлюенсерами стала важливим інструментом у досягненні цих результатів, сприяючи зміцненню бренду та підвищенню лояльності клієнтів. Отже, «Сільпо» продемонструвало здатність не лише виживати у кризових умовах, але й активно адаптуватись до нових викликів. Це дозволило компанії не лише відновити частину втрат, але й зміцнити свої позиції як одного з найбільших ритейлерів України у воєнний період.

2.4 Поради з покращення програми якості обслуговування клієнтів

Програма якості обслуговування клієнтів у мережі "Сільпо" має елементи високого рівня, однак функціонує як система із нерівномірно налаштованими модулями.

Найслабше місце помітне там, де кореляція між швидкістю реакції й масштабом репутаційних ризиків стає надто очевидною: у конфліктних ситуаціях із діяльністю у Криму перша офіційна заява з'явилася лише тоді, коли інформаційне поле вже накопичило достатній обсяг негативних трактувань. Подібні затримки провокують підозру, що компанія реагує не з позиції внутрішньої ініціативи, а під тиском суспільного резонансу. Щоб запобігти

повторенню сценарію, доцільно закріпити формальний регламент "24 / 12", за яким моніторинг медіапростору здійснюється безперервно, а перше публічне пояснення з'являється не пізніше дванадцяти годин після спалаху кризи. Практика провідних європейських ритейлерів свідчить: саме така часово-інформаційна дисципліна мінімізує ефект "вакууму", у якому будь-яка версія подій набирає ваги швидше за офіційну позицію.

Друга критична зона проявляється в обмеженій видимості каналів для скарг та пропозицій. Формально можливість залишити відгук присутня і в мобільному застосунку, і в окремому чаті, однак ці точки входу не артикульовані як головні ворота для діалогу. У результаті клієнт звертається до Google Maps або публічного посту у Facebook, а це відразу трансформує приватну проблему у публічний кейс. Усунення бар'єра до спілкування виглядає технічно нескладним: додавання яскравої кнопки "Подати відгук" на головний екран застосунку, QR-коду "Оцініть сервіс" на кожен чек та чат-бота у популярних месенджерах. Головна вимога – не відкривати новий канал, а перехопити трафік обговорення ще до того, як він відірветься від корпоративного простору і перейде у зовнішню мережу.

Третій виклик стосується чутливості бізнес-моделі до коливань платоспроможності споживача. Середньоціновий позиціонінг забезпечує більшу маржу, проте робить мережу вразливою до шоків на кшталт пандемії чи воєнного скорочення доходів. Асиметрія втрат, за якої "Сільпо" втрачає трафіку більше, ніж "АТБ" або "Varus", свідчить про недостатню диверсифікацію асортименту. Противагою може стати оновлена товарна лінійка "Премія": мінімалістичне пакування, базові інгредієнти, просте ціноутворення. Таке рішення не розмиває преміальний імідж, але створює "ціновий буфер", якого часто потребує аудиторія у період економічної нестабільності. Ключова умова – чітко відокремити візуально й комунікаційно цей сегмент від старої "Премії", щоби покупець бачив: мережа пропонує альтернативу, а не демпінгує себе ж.

Попри зазначені недоліки, "Сільпо" має низку сильних сторін, придатних до масштабування. Точкова стилізація торговельних зал – космічний

супермаркет у Києві, середземноморський у Львові, бібліотечний у Дніпрі – уже стала предметом міжнародних оглядів. Проблема не в креативному дефіциті, а у відсутності централізованого майданчика, де ідея проходить цикл перевірки "концепт – MVP – пілот – комерціалізація". Саме таке середовище пропонується оформити під назвою "Сільпо-Лаб": кросфункційна команда тестує електронні цінники ESL, VR-експозиції чи біометричний self-checkout із чітким KPI – приріст пропускної здатності кас, зниження середнього часу обслуговування або збільшення середнього чека. Рішення про масштабування ухвалюється лише після вимірюваного ефекту в пілотному магазині; відтак інновація переходить із категорії "цікаво" в категорію "економічно доцільно".

Організаційна структура під новий формат повинна передбачати департамент клієнтського досвіду з повноваженнями обробляти агреговані дані "Сервіс-дашборду". У складі департаменту доцільно виділити окрему групу "Crisis Desk", яка чергує за графіком і відповідає за регламент "24 / 12". IT-підрозділ отримує завдання інтегрувати мобільний віджет і чат-бот, а HR – розробити короткий курс "Сервіс 360°", що охоплює активне слухання, роботу з негативом та базові принципи репутаційного менеджменту. Індикатором успіху програми виступає не гасло "лідер сервісу", а конкретні числа. Через шість місяців середній час відповіді має знизитися до дванадцяти годин; за дванадцять – частка цифрових звернень піднятися до сімдесяти відсотків і зрости "Net Promoter Score" щонайменше на десять пунктів. Водночас потрібно відстежити, чи дає ефект оновлена "Премія": показник відтоку клієнтів із преміального сегмента має скоротитися на п'ятнадцять відсотків у дворічному горизонті. Ці метрики фіксуються у щоквартальному інфографічному звіті "Якість очима клієнта", який публікується на сайті та в соціальних мережах. Публічність даних створює механізм зовнішнього контролю, удвічі підвищуючи дисципліну виконання.

За умови, що мережа дотримається всіх вищеперерахованих рекомендацій – ПЯОК бренду отримає неймовірний поштовх, а також виведе комунікацію зі споживачем на новий рівень.

Успішна реалізація маркетингових заходів, програм лояльності та благодійних ініціатив дозволила «Сільпо» стабілізувати фінансові показники після кризового 2022 року та закріпити свої позиції на ринку у 2023 році. Водночас, враховуючи динаміку змін у купівельних уподобаннях та активний розвиток конкурентів, доцільно звернути увагу на подальше вдосконалення існуючих програм та впровадження нових ініціатив.

По-перше, доцільно розширити програму лояльності «Власний рахунок». На тлі загального зростання середнього чека серед учасників програми на 18%, перспективним напрямом може стати впровадження персоналізованих пропозицій для клієнтів із високим середнім чеком. Це дозволить не лише збільшити їхню частоту покупок, але й сприятиме формуванню довготривалих зв'язків із брендом. Доцільно розробити систему «Преміум Власний рахунок», яка включатиме не лише персоналізовані знижки та бонуси, але й спеціальні пропозиції на товари преміум-класу. Зважаючи на успіх продуктів під брендом «Премія», акцент на таких позиціях може додатково підвищити середній чек.

Крім того, особливу увагу варто приділити маркетинговим активностям у соціальних мережах. З урахуванням успішних кампаній за участі «Курган та Агрегат», які дозволили збільшити кількість клієнтів у віковій групі 18-35 років на, слід посилити присутність у таких каналах, як TikTok та Instagram. Цільові аудиторії цих платформ особливо відкриті до інтерактивних форматів контенту, що дозволить не лише підвищити впізнаваність бренду, але й залучити нових клієнтів до програми лояльності. Розробка відеоконтенту із залученням локальних інфлюенсерів та акцентом на соціальну відповідальність бренду може стати потужним інструментом для збільшення кількості підписників та активізації продажів через онлайн-канали.

Водночас, з огляду на позитивний вплив благодійних ініціатив на імідж «Сільпо», доцільно розглянути можливість розширення таких акцій у 2024 році. Кампанії на підтримку ЗСУ не лише сприяли зміцненню репутації бренду, але й дозволили залучити нових клієнтів, які орієнтовані на підтримку соціальних ініціатив. Відтак, рекомендовано розробити серію благодійних акцій із чітко

визначеними напрямками фінансової підтримки, які будуть спрямовані на конкретні ініціативи — закупівлю медичного обладнання, підтримку родин військових, фінансування освітніх програм для дітей-переселенців. Це дозволить не лише підтримати репутацію бренду як соціально відповідального бізнесу, але й стимулюватиме лояльність клієнтів, які братимуть участь у таких акціях.

Загалом, інтеграція персоналізованих пропозицій, активізація маркетингових кампаній у соціальних мережах та продовження благодійних ініціатив становлять ті стратегічні напрями, які здатні не лише утримати наявних клієнтів, але й значно розширити аудиторію «Сільпо» у наступних періодах.

ВИСНОВКИ ДО II РОЗДІЛУ

Аналіз, проведений у другому розділі, демонструє, що мережа "Сільпо", маючи розгалужену філіальну структуру, виразний бренд та широкий портфель private label, водночас накопичила цілу низку сервісних і репутаційних викликів.

1. Агресивна експансія без належної репозиціоналізації образу компанії породила стійкий зовнішній наратив про "пожирача конкурентів". Аналіз рекламної діяльності засвідчив, що мережа впевнено працює з ATL, BTL і digital-каналами, особливо в сезонних промокампаніях та колабораціях з лідерами думок, однак швидких механізмів публічної відповіді на репутаційні кризи фактично не вибудовано, а омніканальний фідбек залишається фрагментарним. Маркетингові дослідження, що включали online-опитування, фокус-групи та CRM-data mining, окреслили три критичні зони: відсутність зручного каналу відгуків поза Google Maps, затримки з офіційними коментарями у конфліктних випадках та недостатню прозорість комунікацій у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

2. Оцінка чинної програми якості обслуговування клієнтів виявила лише часткову відповідність міжнародним сервісним стандартам: каси самообслуговування, мобільний застосунок і програма "Власний рахунок" наявні, проте ключові показники зосереджені переважно на транзакційних метриках — середньому чеку й трафіку; емоційні та реферальні індикатори, такі як "Net Promoter Score" і "Customer Effort Score", відстежуються нерегулярно. З метою нейтралізації виявлених проблем і підсилення вже наявних переваг було сформовано багаторівневу модель удосконалення програми, що включає: створення зручної омніканальної системи збору відгуків, запровадження регламенту кризового реагування "24 / 12", розроблення системної CSR-стратегії з прозорим звітуванням, розгортання цифрової аналітики поведінки клієнтів на базі BI-дашбордів і впровадження програми безперервного навчання персоналу. Деталізований план дій із чіткими часовими рамками, бюджетами та зонами відповідальності дає змогу перевести рекомендації з концептуальної площини у

вимір практичних кроків. Розрахунки показують: реалізація пакета здатна протягом року підвищити "Net Promoter Score" на 10–12 пунктів, збільшити частку позитивних онлайн-відгуків до 85 % і скоротити середній час реагування на скарги до 24 год. Таким чином, модель демонструє не декларативний, а вимірюваний ефект. Науково-прикладна новизна роботи полягає в поєднанні класичних інструментів SWOT- та PESTEL-аналізу з сучасними технологіями sentiment analysis і BI-візуалізації, що дозволило конвертувати неструктуровані масиви клієнтських даних у конкретні управлінські рішення. Обмежувальними чинниками залишаються короткий проміжок спостереження (2022–2024 рр.) та потреба враховувати зовнішні шоки — військові дії, енергетичну турбулентність. Подальші дослідження доцільно сфокусувати на довгостроковій оцінці впливу запропонованих рішень і порівнянні їх з практиками інших національних ритейлерів.

3. Аналіз економічної діяльності мережі супермаркетів «Сільпо» у період з 2022 по 2024 рік демонструє значний вплив зовнішніх факторів, зокрема, війни росії проти України. За цей період компанія пройшла етапи глибокої економічної кризи, активного відновлення та часткової стабілізації фінансових показників. 2022 рік став переломним для «Сільпо», коли компанія зазнала рекордних збитків у розмірі 7,4 млрд грн. Це стало наслідком руйнування 23 магазинів, втрати понад 2000 робочих місць та різкого зниження купівельної спроможності населення. У цей період середній чек зменшився на 30%, а обсяг продажів впав до рівня 2019 року.

4. Проте у 2023 році компанія почала реалізовувати стратегії, спрямовані на відновлення. Основним драйвером стало активне залучення інфлюенсерів до рекламних кампаній. Співпраця з гуртом «Курган та Агрегат» принесла не лише позитивний резонанс серед аудиторії, але й сприяла підвищенню середнього чека на 15% у період з липня по грудень 2023 року. Крім того, рекламний ролик з гуртом зібрав понад 900 тисяч переглядів на YouTube, що значно підвищило впізнаваність бренду серед молоді. Фінансові показники «Сільпо» за 2023 рік демонструють поступове відновлення. Загальний дохід компанії склав 79,7 млрд

грн без ПДВ, тоді як збитки зменшилися до 1,8 млрд грн. Це свідчить про ефективність стратегії оптимізації витрат та впровадження нових маркетингових інструментів.

5. У 2024 році компанія вперше за останні три роки вийшла на прибуток, зафіксувавши 205,8 млн грн. Основними чинниками цього зростання стали інвестиції у розвиток електронна комерція та розширення маркетингових кампаній. Запуск мобільного додатку з оновленою системою лояльності та програмою індивідуальних знижок сприяв зростанню онлайн-продажів на 37% у порівнянні з довоєнним періодом. Важливим аспектом також стало залучення аудиторії через соціально спрямовані проєкти. Програма «Герої нашого часу», запущена у 2024 році, включала серію інтерв'ю з українськими військовими, волонтерами та митцями. Відео набрало понад 2 млн переглядів на різних платформах, що дозволило зміцнити імідж бренду як соціально відповідального бізнесу.

Таким чином, стратегічне поєднання маркетингових інструментів, оптимізаційних процесів та соціальних ініціатив дозволило «Сільпо» не лише відновити втрачені позиції на ринку, але й закріпити свої досягнення, вийшовши на прибуток у 2024 році. Це свідчить про те, що навіть в умовах кризи компанія змогла адаптуватися до нових викликів і досягти стабільного фінансового результату. У сукупності результати другого розділу підтвердили первісне припущення про визначальну роль маркетингової аналітики у формуванні клієнтоцентричної стратегії та окреслили дорожню карту підвищення конкурентоспроможності "Сільпо" на українському ринку

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було виконано комплексне дослідження маркетингових досліджень мережі супермаркетів «Сільпо» з акцентом на вплив маркетингових ініціатив на фінансові показники компанії у період з 2018 по 2024 роки. У ході дослідження було проаналізовано діяльність компанії у контексті впровадження клієнтоорієнтованих програм, використання цифрових платформ та соціальних ініціатив. На основі отриманих результатів можна зробити наступні висновки.

1. У першому розділі досліджено теоретичні аспекти маркетингових досліджень та їх роль у стратегічному управлінні компанією. Встановлено, що для мережі «Сільпо» ключовим аспектом є орієнтація на споживача, що реалізується через програми лояльності, CRM-системи та інтеграцію сучасних цифрових інструментів. Це сприяє збільшенню середнього чека та зростанню частки постійних клієнтів.

2. У другому розділі було проведено детальний аналіз маркетингових ініціатив мережі «Сільпо». Серед ключових програм варто виділити програму «Ціна тижня», яка дозволила оптимізувати товарні залишки та збільшити середній чек на 14% у 2023 році. А також сервіс доставки товарів, який розширив свою географію під час пандемії COVID-19, забезпечивши приріст онлайн-продажів на 37% у 2023 році порівняно з довоєнним періодом. Мобільний додаток «Сільпо», який у 2023 році збільшив кількість активних користувачів на 35%, а обсяг продажів через застосунок зріс на 21%. Колаборація з інфлюенсерами, яка сприяла популяризації бренду серед молодшої аудиторії та збільшенню впізнаваності мережі. Зокрема, у межах співпраці з гуртом «Курган та Агрегат» було зібрано понад 14 млн грн на підтримку ЗСУ. Соціальні ініціативи та благодійні програми, серед яких програма «Плюс на життя», яка дозволила зібрати понад 24 млн грн на закупівлю тактичної медицини для українських військових.

3. Також у другому розділі здійснено аналіз фінансових показників «Сільпо» у період 2018-2024 років. Встановлено, що у 2018 році виторг мережі склав 36 млн грн, що свідчило про поступове зростання на тлі стабільної економічної ситуації. У 2021 році показник виторгу зріс до 56 млн грн, демонструючи позитивну динаміку завдяки розширенню асортименту та запуску нових торгових майданчиків. У 2022 році через військові злочини росії компанія зазнала збитків на суму 7,5 млрд грн, втративши 23 магазини та частину товарних запасів. У 2023 році завдяки реалізації стратегічних маркетингових ініціатив «Сільпо» вдалося зменшити збитки до 1,8 млрд грн, а у 2024 році компанія зафіксувала прибуток у розмірі 205 млн грн. Збільшення обсягів онлайн-продажів та впровадження програм лояльності дозволило компенсувати частину втрат від закриття магазинів у прифронтових регіонах.

4. У процесі дослідження було виявлено вплив маркетингових кампаній на фінансові результати. Зокрема, активна робота з інфлюенсерами, запровадження благодійних програм та використання цифрових платформ сприяли покращенню іміджу бренду та відновленню довоєнних показників продажів. Прикладом є співпраця з гуртом «Курган та Агрегат», що дозволила привернути увагу молодій аудиторії та забезпечити приріст дохідності на 10% у 2024 році. Виявлено, що ключовими чинниками стабілізації фінансових показників після кризового 2022 року стали. Інвестиції у цифрові платформи (1,2 млрд грн у 2023 році), які забезпечили збільшення частки онлайн-продажів. Запуск оновленої програми лояльності, яка сприяла зростанню середнього чека на 18% у 2023 році. Реалізація благодійних ініціатив, що підвищили рівень довіри споживачів та зміцнили позитивний імідж бренду.

Таким чином, проведене дослідження дозволило підтвердити, що маркетингові дослідження та реалізація стратегічних ініціатив у мережі «Сільпо» є ефективними інструментами відновлення та зростання компанії у складних умовах кризового періоду та є основою для ПЯОК. Впровадження клієнтоорієнтованих програм, активна робота з інфлюенсерами та соціальними

ініціативами сприяли не лише стабілізації фінансових показників, але й зміцненню позицій бренду на ринку України.

Насамкінець, слід зазначити, що подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку інноваційних маркетингових рішень для розширення клієнтської бази та підвищення рівня клієнтської лояльності у період післякризового відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ПОСИЛАНЬ

1. “5 причин лагідно зазвучати українською” URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Q5F9Tr-VB10> (дата звернення: 01.04.25)
2. Бондаренко Ю. Вплив цифрових інструментів на якість обслуговування: Інноваційна економіка. 2021. №1. С. 71–76.
3. “Власна Кулінарія з Сільпо: креветки, кальмари, мідії, риба та інші закуски” URL: <https://www.youtube.com/watch?v=wh4aJak8Kjk> (дата звернення: 01.04.25)
4. Грьонрус К. Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. Нью-Йорк : John Wiley & Sons, 2000.
5. Дурнєв та Дантес тестять супермаркети | Їжа Дурнєва #36 URL: <https://www.youtube.com/watch?v=qW8OGYxSE3o> (дата звернення: 01.04.25)
6. Завадинська О.Ю. Інноваційні маркетингові методики підвищення лояльності споживачів послуг сфери ресторанного бізнесу. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. URL: <http://sociocultural.knukim.edu.ua/article/view/143397/141088> (дата звернення: 01.04.25)
7. Збарський, В.К. Маркетингові дослідження: навчально-науковий посібник / В.К. Збарський, М.П. Талавира, А.Д. Остапчук. – К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2023. – 168-179с.
8. “Збирай ексклюзивну колекцію фігурок шоу «МАСКА» та «Сільпо»” URL: https://www.youtube.com/watch?v=yopAGQE_qP8 (дата звернення: 01.04.25)
9. “Каси цілодобових "Сільпо" відкриті без перерв” URL: <https://www.youtube.com/watch?v=6eIXyPdhyT0> (дата звернення: 01.04.25)
10. Катаєв А. В. Маркетингові дослідження // Path of Science. 2014. №5. С. 5.

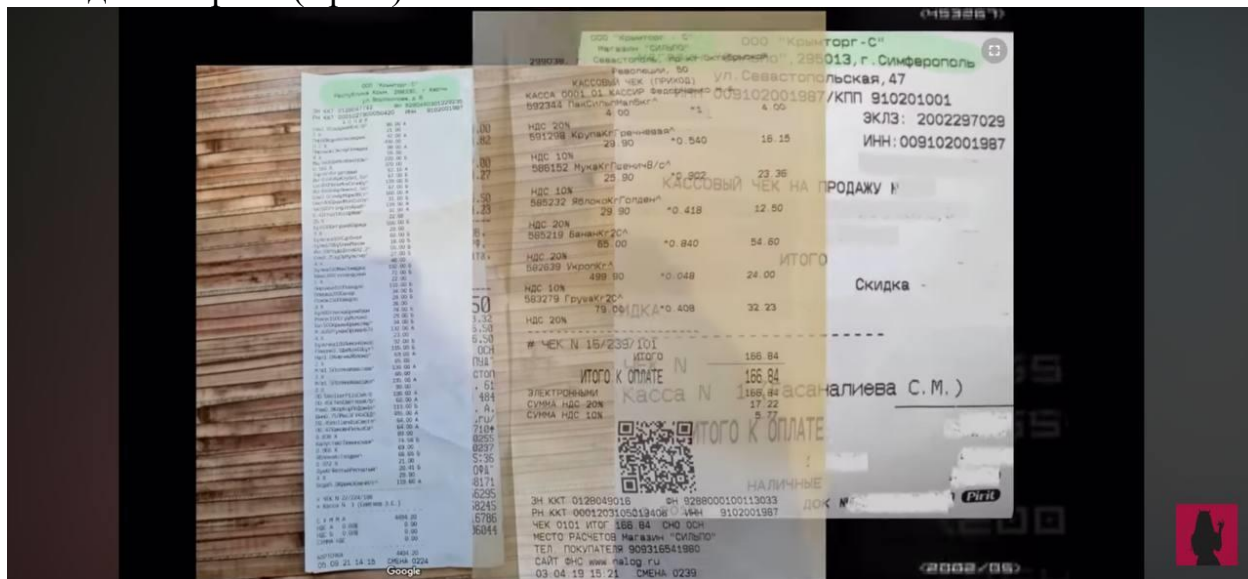
11. Корчага О. В., Язвінська Н. С. (2019). CRM-системи в управлінні якістю обслуговування. Економіка та суспільство, №20, с. 177–184.
12. Котлер Ф., Картайя Х., Сетіяван І. Маркетинг 4.0: перехід від традиційного до цифрового. – КМ-Букс, Україна, 2018. – С. 7–8.
13. Котлер Ф., Картайя Х., Сетіяван І. Маркетинг 5.0: технології для людства. – КМ-Букс, Україна, 2024. – С. 9–10.
14. Котлер, Ф., Армстронг, Г. (2018). Основи маркетингу. К. : Вільямс.
15. Котлер, Ф., Келлер, К. Л. (2012). Маркетинг менеджмент (14-е вид.). Pearson Education. Стр. 157.
16. Лавка традицій URL: <https://lavkasilpo.com.ua/> (дата звернення: 01.04.25)
17. “Найповільніша каса України: як "Сільпо" встановив новий рекорд” URL: <https://www.youtube.com/watch?v=RnxxDBBx1mc&t=88s> (дата звернення: 01.04.25)
18. Новий атмосферний "Сільпо" URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Guhab0EZKfQ> (дата звернення: 01.04.25)
19. Плюс на життя URL: <https://plus.silpo.ua/>
20. ПОВНА ЧАША найдешевших продуктів з СІЛЬПО з Настею Ткаченко | Їжа Дурнєва #41 URL: <https://www.youtube.com/watch?v=vg8SZI6Dq3I&t=5958s> (дата звернення: 01.04.25)
21. ПРАВДА про СІЛЬПО • Чеки, Скандали, Історія URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Gp1ELQtyG24&t=5s> (дата звернення: 01.04.25)
22. Райко Д. В. *Моделювання поведінки споживачів щодо прийняття рішення з формування маркетингової товарної політики, виробництва та просування товарів підприємства.* — Суми: Триторія, 202: с. 7-38
23. Сайт Сільпо URL: <https://silpo.ua/>
24. Суперсубота в "Сільпо" URL: https://www.youtube.com/watch?v=pGORWg_ABrU&list=PL9UmvMSVE5zlvOrLLe5gY9UTU2KiH3mxW (дата звернення: 01.04.25)

25. Тигри бажають муркітних свят. Знижки до 60% URL: <https://www.youtube.com/watch?v=0gROjp5Z4OU> (дата звернення: 01.04.25) Є
26. Тягунова, Н. В. (2021). Стандарти обслуговування в умовах конкуренції. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, №2, 52–60.
27. Фінансова звітність «Сільпо» URL: https://silpo.ua/reports?srsId=AfmBOooaP2Pk5n8r80ASQaSZTwjp37fUePQidUo_EF5hg4hIzfZkUVny (дата звернення: 01.04.25) Є
28. Цінотижики: Куряче філе URL: <https://www.youtube.com/watch?v=UafzCgvQdrc&list=PL9UmvMSVE5zkuXkzPuNxvR3LNAjX5I-Sn&index=1> (дата звернення: 01.04.25) Є
29. Deloit URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk.html> (дата звернення: 01.04.25) Є
30. Deloitte Ukraine. (2023). *Consumer behavior in Ukraine during war*. Deloitte
31. Facebook-сторінка Сільпо URL: <https://www.facebook.com/silpo/> Є
32. Forbes Україна. (2023). Сільпо під час війни: адаптація, бізнес та люди.
33. Gazeta.UA. Сільпо та ВТБ банк URL: https://gazeta.ua/articles/economics/_za-pozovami-vtb-bank- (дата звернення: 01.04.25)
34. Graham, F. (2025, May 6). *Zurich Insurance's new CRM is like Spotify for insurance agents — and it could improve customer service*. Business Insider. URL: <https://www.businessinsider.com/zurich-insurance-ai-customer-relationship-management-crm-system-helps-agents-2025->
35. Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. Free Press. Стр. 11, 19
36. Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2015). *The Service Profit Chain*. Harvard Business Review Press.
37. Instagram-акаунт Сільпо URL: https://www.instagram.com/silpo_ua/ Є

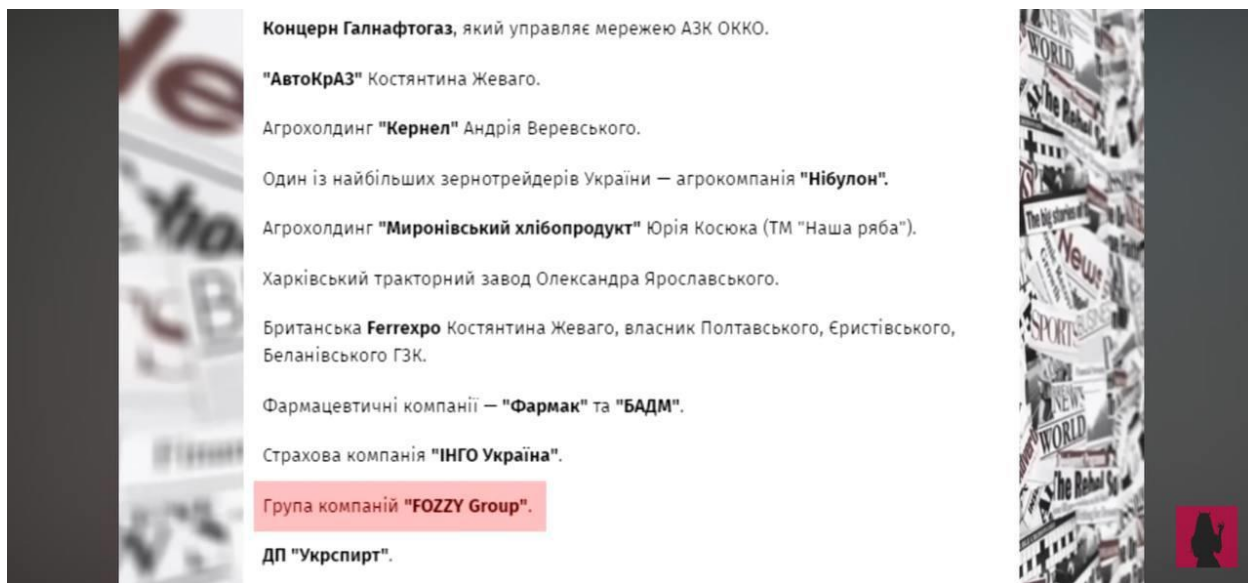
38. Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2016). Marketing for Hospitality and Tourism
39. Martin, W. B., & Westwood, J. N. (2016). Total Quality Service. Springer.
40. OpenDataBot URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 01.04.25)
41. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit – John Wiley & Sons, Inc, 2010. – С. 3–6
42. Spotify-плейлист радіо Сільпо (2024): <https://open.spotify.com/user/silpo>
43. Christian Gronroos. Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic (4th Edition, 2016)
44. Telegram-бот Сільпо URL: <https://t.me/SilpoBot> (дата звернення: 01.04.25)
45. TikTok “Сільпо” URL: <https://www.tiktok.com/@silpo> (дата звернення: 01.04.25)
46. Verma, D. (2004). Service Level Agreements on IP Networks. In *Proceedings of the IEEE*
47. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across. 2018
48. 7 A/B Testing Examples To Bookmark [2025] URL: <https://feedify.net/blog/7-ab-testing-examples-to-bookmark/>

ДОДАТКИ

Скандали мережі (Крим):



[зоб.1.1]

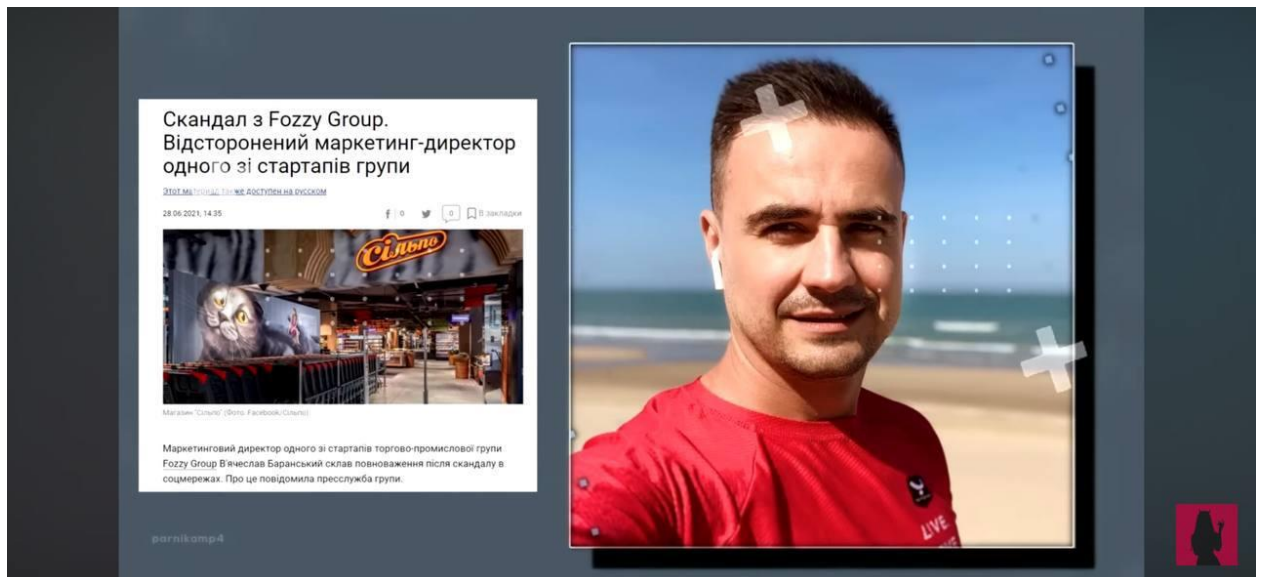


[зоб.1.2]

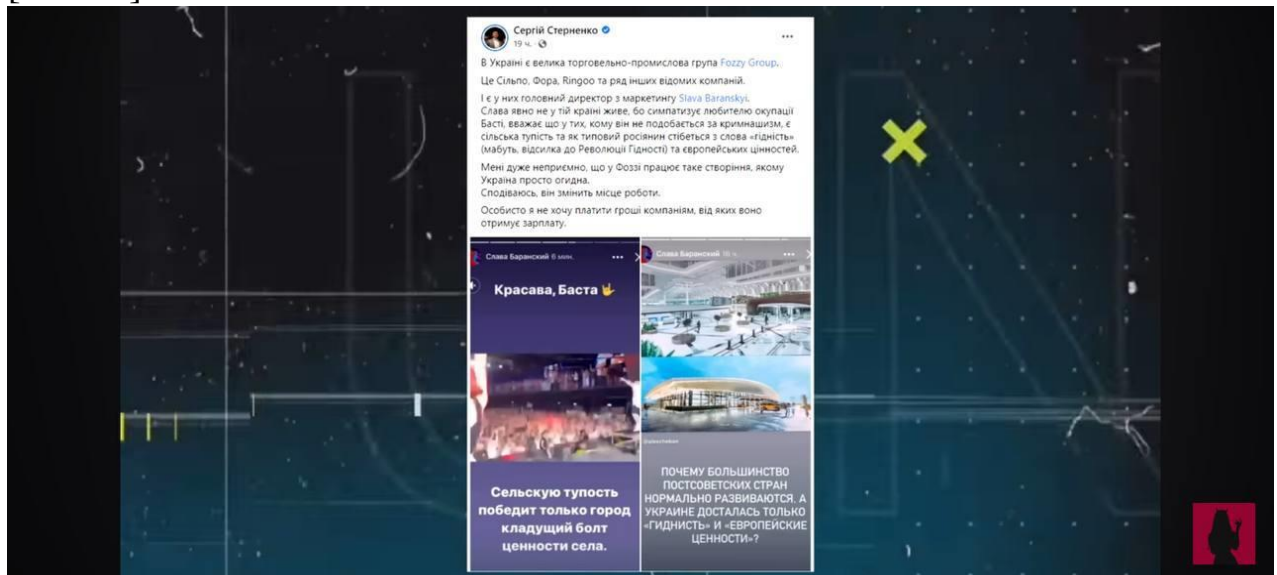
Скандалы

мережі

(росіянин):



[зоб.1.3]

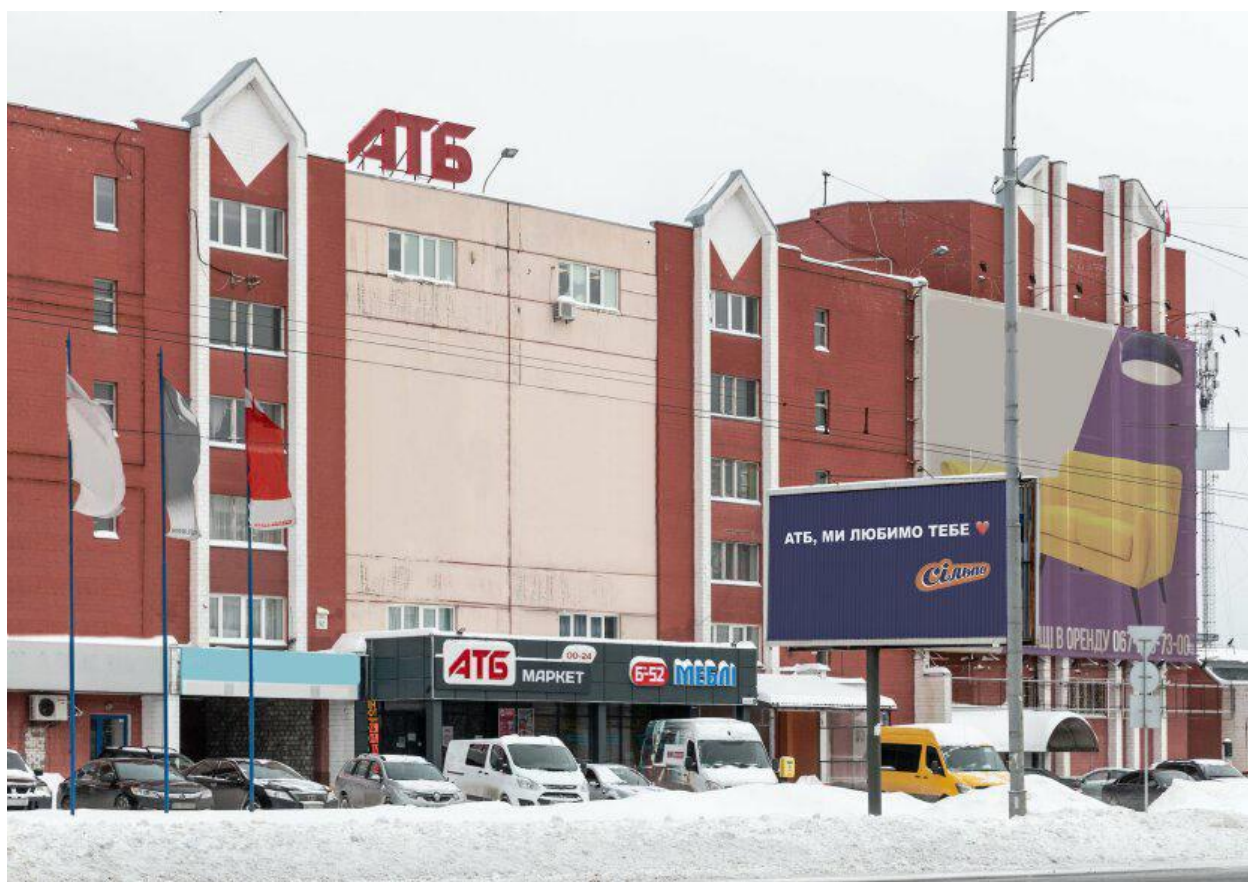


[зоб.1.4]



[зоб.1.5]

День Валентина:



[зоб.2.1]



[зоб.2.2]

Співпраця з персоналіями:

Найповільніша каса України: як «Сільпо» встановив новий рекорд

99 тис. переглядів 8 міс. тому ...більше

[зоб.2.3]

Суперсубота в «Сільпо»

2,7 млн переглядів 3 тиж. тому ...більше

[зоб.2.4]

Колекція дизайнерських шоперів, створена в колаборації з KSENIASCHNAIDER, втілює екологічні ініціативи бренду, любов до деніму й інноваційний підхід до апсайклінгу. Естетика та

[зоб.2.5]

ПОВНА ЧАША найдешевших продуктів з СІЛЬПО з Настею Ткаченко | Їжа Дурнєва #41

[зоб.2.6]

Дизайнерські магазини:

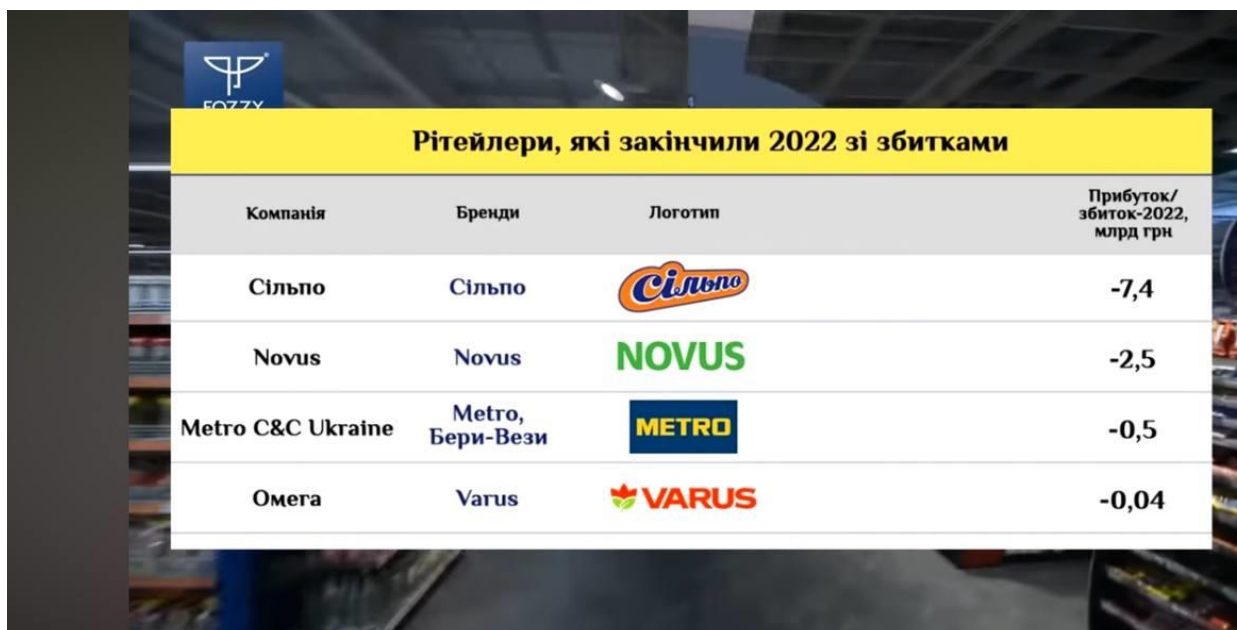


[зоб.3.1]



[зоб.3.2]

Фінансові звіти



Рітейлери, які закінчили 2022 зі збитками			
Компанія	Бренди	Логотип	Прибуток/ збиток-2022, млрд грн
Сільпо	Сільпо		-7,4
Novus	Novus		-2,5
Metro C&C Ukraine	Metro, Бери-Вези		-0,5
Омега	Varus		-0,04

[зоб.4.1]


3243

OpenDataUA 

178 311 користувачів у міс.



Фінансова звітність ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

Показники за 2024 рік:

Дохід: **93 017 469 000** грн
Чистий прибуток: **205 879 000** грн
Активи: **34 144 146 000** грн
Зобов'язання: **29 669 224 000** грн

Показники за 2023 рік:

Дохід: **84 727 987 000** грн
Чистий прибуток: **-1 850 887 000** грн
Активи: **33 358 509 000** грн
Зобов'язання: **29 747 435 000** грн

Показники за 2022 рік:

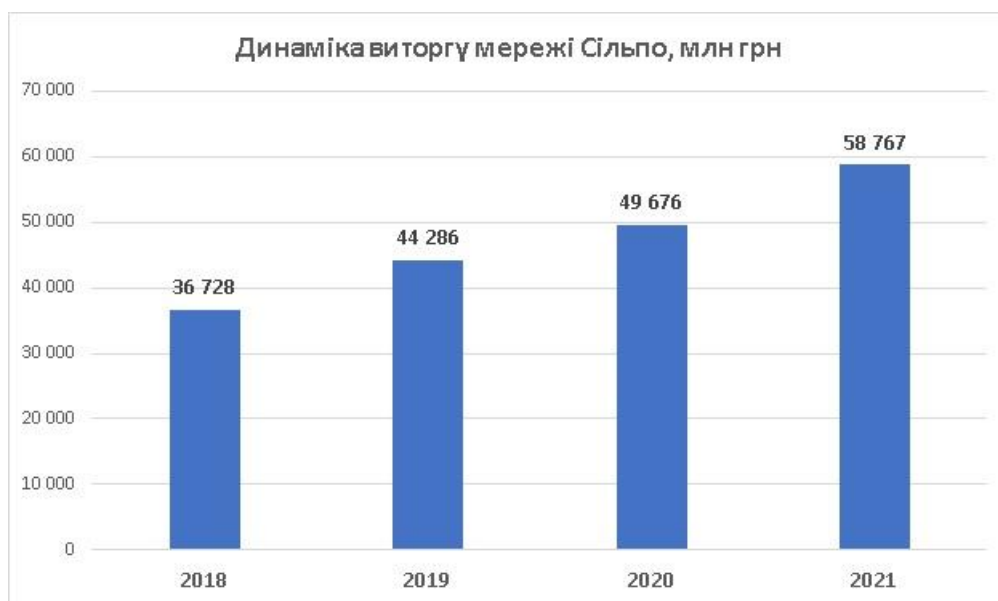
Дохід: **69 990 601 000** грн
Чистий прибуток: **-7 631 732 000** грн
Активи: **33 668 858 000** грн
Зобов'язання: **28 359 858 000** грн

Показники за 2021 рік:

Дохід: **72 784 232 000** грн
Чистий прибуток: **-1 846 179 000** грн



[зоб.4.2]



[зоб.4.3]